



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Det rådande generationsskiftet inom banksektorn?

En kvalitativ studie inom företagsekonomi

Magisteruppsats Management

Vårterminen 2012

Författare:

Frida Nielsen 871223

Markus Rengman 860111

Handledare:

Marja Soila-Wadman

Examinator:

Ulla Eriksson-Zetterquist

Förord

Detta är en magisteruppsats skriven inom företagsekonomi med inriktning management. Uppsatsen är skriven under våren 2012 vid Handelshögskolan i Göteborg. I och med denna uppsats har vi fått en ökad förståelse samt fördjupat våra kunskaper vad gäller generationsskiftet inom banksektorn, dvs. då äldre arbetstagare pensioneras till förmån för nya arbetstagare, en kunskap som vi hoppas kunna berika även hos våra läsare.

Vi vill tacka samtliga respondenter för att de har tagit sig tid och ställt upp på våra intervjuer och därmed möjliggjort denna studie.

Vi vill även rikta ett stort tack till vår handledare Marja Soila-Wadman samt våra kurskamrater och opponenter som genom engagemang, idéer och kommentarer hjälpt oss att höja kvalitén på vår uppsats.

Frida Nielsen

Markus Rengman

Sammanfattning

Uppsatsens titel:	Det rådande generationsskiftet inom banksektorn?
Uppsatsens nivå:	Magister uppsats, Management, våren 2012
Författare:	Frida Nielsen och Markus Rengman
Handledare:	Marja Soila-Wadman
Nyckelord:	Generationsskiften, generationer, organisationskultur, förändring samt förändringsstrategier
Problemformulering:	<i>Vilka föreställningar kan chefer ha angående det rådande generationsskiftet inom banksektorn?</i>
Syfte:	Syftet med denna uppsats är att genom insamlad teori samt respondenternas egna erfarenheter och berättelser skapa en ökad förståelse kring det rådande generationsskiftet inom banksektorn
Teori:	Studien berör teoriområdena generationsskiften, generationerna baby boomers, generation X och generation Y, organisationskultur, förändring samt förändringsstrategier
Metod:	Studien använder sig av en kvalitativ forskningsmetod med en deduktiv ansats
Material:	Beskriver samtliga intervjuer från åtta chefer inom banksektorn i Göteborgs kommun
Slutsats:	Generationsskiften är något som sker kontinuerligt inom banksektorn. Den äldre generationens <i>tysta kunskap</i> kan försvinna och nya arbetstagare kan medföra nya infallsvinklar till företaget. Även organisationskulturen kan förändras pga. detta samt att den kan ändras då företag behöver anpassa sig till samhällsutvecklingen. Det rådande generationsskiftet kan hanteras genom kunskapsöverföring mellan de olika generationerna.

Abstract

Title:	The current generational change in the banking sector?
Level:	Master thesis, Management, spring 2012
Authors:	Frida Nielsen and Markus Rengman
Advisor:	Marja Soila-Wadman
Keywords:	Generational change, generations, organizational culture, change and change strategies
Problem formulation:	<i>What beliefs can be identified by managers about the current generational change in the banking sector?</i>
Purpose:	The purpose of this paper is to create a greater understanding of the current generational change in the banking sector, from our theory and collected experience and stories from the respondent's
Theory:	The study concerns the theory areas regarding generational change, the generations baby boomer, generation X and generation Y, organizational culture, change and change strategies
Methodology:	The study is a qualitative research method with a deductive approach
Materials:	Describes all the interviews from eight managers in the banking sector in the municipality in Gothenburg
Conclusion:	Generational change is something that is continuous in the banking sector. <i>Tacit knowledge</i> of the older generation may disappear and new workers may lead to new approaches to the company. Also the organizational culture can change because of this and it can also change because the company needs to adapt to the society. The current generational change can be managed though knowledge transfer between the different generations

Innehållsförteckning

1 INLEDNING	1
1.1 PROBLEMBAKGRUND	1
1.2 PROBLEMDISKUSSION	1
1.3 PROBLEMFORMULERING/ FORSKNINGSFRÅGOR	2
1.4 SYFTE	3
1.6 DISPOSITION	3
2 TEORI	4
2.1 DET RÅDANDE GENERATIONSSKIFTET	4
2.2 BABY BOOMERS	5
2.2.1 Arbetsvärderingar	5
2.3 GENERATION X	6
2.3.1 Arbetsvärderingar	6
2.4 GENERATION Y	7
2.4.1 Arbetsvärderingar	7
2.5 ORGANISATIONSKULTUR	8
2.6 FÖRÄNDRING	9
2.7 FÖRÄNDRINGSSTRATEGIER	9
2.8 SAMMANFATTNING AV TEORIN	11
3 METOD	12
3.1 SEKUNDÄRDATA OCH PRIMÄRDATA	12
3.2 URVAL	13
3.3 KÄLLKRITIK	14
3.4 INTERVJU	14
3.5 ANALYSMETOD	15
3.6 VALIDITET OCH RELIABILITET	16
4 MATERIAL	17
4.1 DET RÅDANDE GENERATIONSSKIFTET	17
4.2 BABY BOOMERS, GENERATION X OCH GENERATION Y	18
4.3 ORGANISATIONSKULTUR	21
4.4 FÖRÄNDRING	22
4.5 FÖRÄNDRINGSSTRATEGIER	24
5 ANALYS OCH DISKUSSION	26
5.1 DET RÅDANDE GENERATIONSSKIFTET	26
5.2 BABY BOOMERS	27
5.2.1 Arbetsvärderingar	28
5.3 GENERATION X	29
5.3.1 Arbetsvärderingar	30
5.4 GENERATION Y	31
5.4.1 Arbetsvärderingar	31
5.5 ORGANISATIONSKULTUR	33
5.6 FÖRÄNDRING	34
5.7 FÖRÄNDRINGSSTRATEGIER	36
6 SLUTSATSER	39
6.1 FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING	40

Referenser

Figurförteckning

Figur 1. Disposition	3
----------------------	---

1 Inledning

1.1 Problembakgrund

Dagens organisationer står för närvarande inför ett generationsskifte då flera av de äldre arbetstagarna pensioneras. Detta innebär i sin tur att organisationer behöver rekrytera in nya arbetstagare men även försöka behålla de yngre arbetstagarna som redan finns på företaget (Twenge, Campbell, Hoffman & Lance, 2010; Smola & Sutton, 2002; Glass, 2007; Liebowitz, Ayyavoo, Nguyen, Carran & Simien, 2007). Twenge et al. (2010) betonar även att detta generationsskifte kommer att innebära att mer än 75 miljoner arbetstagare världen över kommer att gå i pension, vilket medför en av de största utmaningarna för dagens organisationer under de kommande åren.

Arbetstagare som växt upp i olika tidsperioder har olika syn på sin omvärld samt olika förväntningar och värderingar (Hannay & Fretwell, 2011; Twenge et al., 2010; Cennamo & Gardner, 2008; Kapoor & Solomon, 2011; Leuenberger & Kluver, 2005; Smola & Sutton, 2002; MacLaughlin, 2009; Kindrick Patterson, 2007; Chen & Choi, 2008; Glass, 2007). Majoriteten av de studerande teorierna är även överens om följande allmänt accepterade generationer inom västvärlden: **Baby boomers**: födda mellan år 1946 till år 1964 (Twenge et al., 2010; Smola & Sutton, 2002; Kindrick Patterson, 2007; Chen & Choi, 2008; Kapoor & Solomon, 2011). **Generation X**: födda mellan år 1965 till slutet av 1970-talet (Twenge et al., 2010; Kindrick Patterson, 2007; Chen & Choi, 2008). **Generation Y**: födda mellan början av 1980-talet och framåt (Twenge et al., 2010; Cennamo & Gardner, 2008; Kapoor & Solomon, 2011).

1.2 Problemdiskussion

Generationsskiftet är även ett väldiskuterat ämne i media och Edenhall (2012) belyser att svenska företag är dåliga på att planera för generationsskiftet. 80 000 svenska företag kommer inom kort att stå inför ett generationsskifte men hela 60 % av företagen saknar en handlingsplan för framtiden och de oroar sig över hur de ska kunna säkerställa kompetensöverföringen mellan de olika generationerna. Detta generationsskifte kommer bl.a. att resultera i förändringar i organisationskulturen (Edenhall, 2012). Flera teoretiker är därmed överens om att det rådande generationsskiftet kan innebära en förändring av organisationen (Twenge et al., 2010; Smola & Sutton, 2002; Glass, 2007; Liebowitz et al., 2007) och flera faktorer påverkar och influerar alltså kulturen inom organisationer och företag (De Witte & van Muijen, 1999). En medvetenhet inom organisationen om dessa faktorer är central vid alla

tidpunkter inom organisationen. Vidare beskriver De Witte och van Muijen (1999) exempel på dessa faktorer och nämner bl.a. utvecklingen av verksamheten och de poängterar även hur vissa faktorer uppmärksammas under olika tidsepoker. Nixon anser (1992) även att organisationer står inför osäkerheter och stora förändringar, vilket direkt påverkar individerna inom organisationen. Hur och i vilken grad en organisations kultur är av en mer öppen och medveten karaktär, påverkar hur hanterbar en förändring kommer att vara enligt De Witte och van Muijen (1999).

McCarthy (1998) menar vidare att kultur är socialt konstruerad och kulturen utvecklas genom att nya medlemmar inträder. Nya medlemmar innebär enligt McCarthy (1998) en ny socialisering av kulturen och en förståelse för förändring inom kulturen skapar en möjlighet för att förändringsprocessen ska bli lyckad. Vidare framhäver Schein (1983: 2010) ledarens roll i förändringsarbetet och menar att ledaren kan och kommer att påverka den kulturella förändringen inom organisationen. Ledningen skapar en trygghet som även fungerar motiverande inför förändringen. Meyerson och Martin (1987) menar även att en saknad av trygghet förhindrar möjligheten att kunna genomföra en lyckosam förändring. Vidare menar MacKechnie (1976) att förändringsstrategier kan integreras med andra aspekter av organisationsteoretiska teorier. Förändringsstrategier inom en organisation är nämligen en summering och en sammansättning av alla förändringar som sker inom organisationen, som tillsammans skapar en strategi för densamma (MacKechnie, 1976). Andréasson (2011) förklarar att bankanställda i Sverige är yngre än tidigare och bankerna kommer därmed att förnygras pga. omstruktureringar i företagen. Dessa omstruktureringar innebär att arbeten kommer att försvinna och att alla 40-talister kommer att pensioneras till förmån för nya, yngre arbetstagare. Enligt statistik från SCB från år 2010 är banktjänstemän och kreditrådgivare ett av de 30 största yrkena i landet för anställda mellan 16-64 år (SCB, 2012). Vi tolkar denna information som att banksektorn är en populär bransch för både yngre och äldre arbetstagare att arbeta inom och i och med detta kan det även finnas en stor åldersspridning bland de anställda, vilket i sin tur kan resultera i att det förekommer olika generationer inom branschen. Utifrån ovanstående information, samt egna erfarenheter inom branschen, har vi därför valt att studera banksektorn.

1.3 Problemformulering/ Forskningsfrågor

Huvudfråga:

Vilka föreställningar kan chefer ha angående det rådande generationsskiftet inom banksektorn?

Delfrågor:

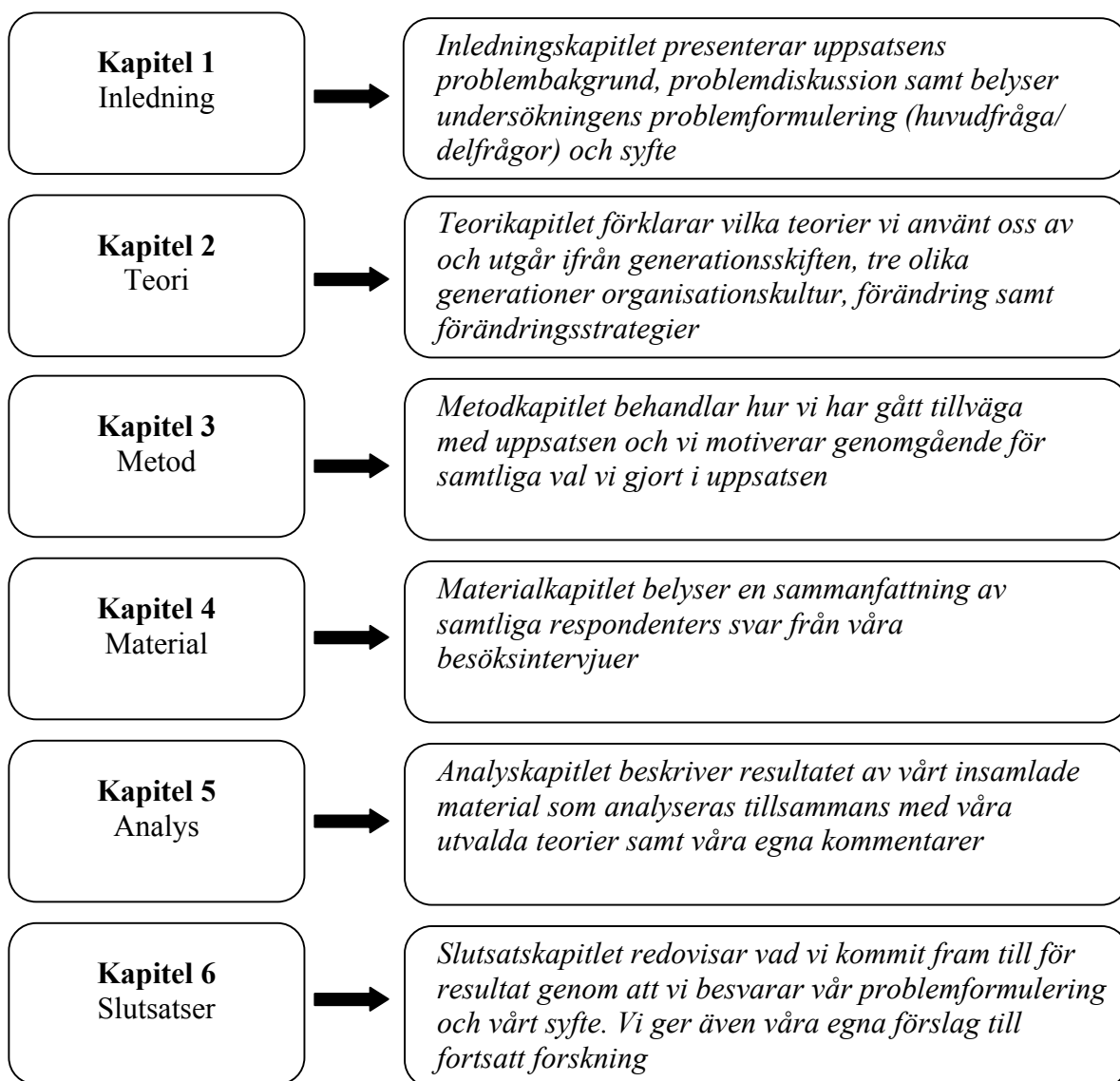
Vilka föreställningar kan chefer ha angående de eventuella konsekvenserna som det rådande generationsskiftet kan medföra inom banksektorn?

Vilka eventuella förändringsstrategier finns det för ledningen inom banksektorn för att kunna hantera det rådande generationsskiftet?

1.4 Syfte

Syftet med denna uppsats är att genom insamlad teori samt respondenternas egna erfarenheter och berättelser skapa en ökad förståelse kring det rådande generationsskiftet inom banksektorn.

1.6 Disposition



Figur 1. Disposition

2 Teori

2.1 Det rådande generationsskiftet

För närvarande står flera organisationer inför ett generationsskifte då äldre arbetstagare pensioneras. Detta i kontrast till att organisationer behöver rekrytera och försöka behålla yngre arbetstagare som redan finns i företaget (Twenge et al., 2010; Smola & Sutton, 2002; Glass, 2007; Liebowitz et al., 2007). Twenge et al. (2010) betonar även att detta generationsskifte kommer att vara en av de största utmaningarna för organisationer de kommande åren eftersom mer än 75 miljoner arbetstagare världen över kommer att gå i pension. Glass (2007) menar vidare att dagens organisationer består av den största mångfalden av generationer än vid någon annan gång i historien. Därmed är det inte konstigt att arbetstagare som växt upp i olika tidsperioder har olika syn på sin omvärld, olika förväntningar och värderingar, vilket i sin tur leder till olika sätt att kommunicera och samspela med varandra. Flertalet teoretiker är överens om följande allmänt accepterade generationer, baserade på studier i västvärlden: **Baby boomers:** födda mellan år 1946 till år 1964 (Twenge et al., 2010; Smola & Sutton, 2002; Kindrick Patterson, 2007; Chen & Choi, 2008; Kapoor & Solomon, 2011). **Generation X:** födda mellan år 1965 till slutet av 1970-talet (Twenge et al., 2010; Kindrick Patterson, 2007; Chen & Choi, 2008). **Generation Y:** födda mellan början av 1980-talet och framåt (Twenge et al., 2010; Cennamo & Gardner, 2008; Kapoor & Solomon, 2011). Kapoor och Solomon (2011) framhåller dock vikten av att acceptera tvetydligheten när det gäller indelningen i dessa generationer samt deras födelsedatum. Personer som är födda under övergången mellan olika generationer kan nämligen anta karaktärsdrag för antingen den ena eller den andra generationen, eller en blandning av båda.

Genom historien har grupper av individer i samma åldrar varit med om olika livsförändrade händelser och influenser som resulterat i en stark gemensam förståelse som sedan formar deras liv (Kindrick Patterson, 2007). Människor av samma generation kan därför komma att dela gemensamma värderingar och vissa kommer förmodligen även att uppleva världen på liknande sätt. Liknande menar Arsenault (2004) att generationer skapar sina egna traditioner och de formar därmed en egen kultur pga. det gemensamma området av känslor, attityder, preferenser och förfoganden. Vidare konstaterar Cennamo och Gardner (2008) att generationer har betydande skillnader vad gäller deras arbetsvärderingar och mål. Vikten av att förstå varje generations värderingar är betydelsefullt för att kunna vägleda arbetstagarnas

beteenden, öka deras arbetsmotivation samt för att organisationerna ska kunna klargöra deras arbetsvärderingar och förväntningar som finns på deras arbetstagare (Cennamo & Gardner, 2008). Cennamo och Gardner (2008) förklarar även hur skillnaderna mellan generationerna dels utgörs av förväntningar och krav på en balans mellan arbete och fritid, samt en ökning av de elektroniska hjälpmedlen. Liebowitz et al. (2007) belyser även att skillnaden vad gäller lojaliteten hos varje generation är ytterligare en faktor som har betydelse för organisationer.

2.2 Baby Boomers

Baby boomers är generationen födda mellan år 1946 till år 1964 och namnet grundar sig i den kraftiga uppgången av födslar under dessa år (Twenge et al., 2010; Smola & Sutton, 2002; Chen & Choi, 2008; Kapoor & Solomon, 2011). Deras uppväxt präglades bl.a. av de medborgerliga rättigheterna, kvinnors frigörelse och ett flertal krig, såsom Vietnamkriget och andra världskriget (Glass, 2007; Twenge et al., 2010; Chen & Choi, 2008). Dessa omständigheter har lärt generationen att vara väldigt självförsörjande och de karaktäriseras av att vara mer realistiska inför livets alla utmaningar och de är mindre benägna att tro att livet skulle vara lätt för dem att leva. Dessa människor uppmuntrades även att leva livet på sitt egna sätt och förväntades att ha en livsstil som var betydligt bättre än deras föräldrar, (Kindrick Patterson, 2007). Glass (2007) samt Chen och Choi (2008) menar vidare att dessa omständigheter och denna uppväxt har format generationens personligheter som kännetecknas av att vara idealistiska, optimistiska och drivna. Enligt Glass (2007) tänker även flera av dem på att sakta ner i arbetslivet då de flesta av dem börjar närma sig sin pensionering. De hoppas då på att de företag de har ägnat den största delen av sitt liv åt, kan vara flexibla med dem vad gäller deras arbete (Glass, 2007). Andra egenskaper som karaktäriserar baby boomers är deras stabilitet, grundlighet och deras drivkrafter till att göra saker, men även deras oförmåga att hantera tvetydligheter och förändringar, samtidigt som de är alltför självcentrerade och obekväma med att hantera konflikter (Liebowitz et al., 2007).

2.2.1 Arbetsvärderingar

När det gäller arbetet söker sig baby boomers till meningsfulla och målmedvetna arbeten som förväntar sig samstämmighet och delaktighet (Chen & Choi, 2008). Denna generation beskrivs också ibland som *arbetsnarkomaner* då generationen kännetecknas av att vara framgångsrika och benägna att prestera (Kindrick Patterson, 2007; Chen & Choi, 2008). Detta tydliggörs ytterligare i undersökningen som Twenge et al. (2010) genomförde då det endast var 23 % av generationen som höll med om att arbetet endast var ett sätt för att hålla sig levande och mer än hälften av generationen menade att deras arbete var en central och

väsentlig del av deras liv. Ytterligare några egenskaper som karaktäriserar baby boomers arbetsvärderingar är deras goda arbetsmoral och förmågan att vara en bra lagspelare (Liebowitz et al., 2007). Hannay och Fretwell (2011), Kindrick Patterson (2007) samt Liebowitz et al. (2007) är samtliga överens om att denna generation är väldigt lojal till sitt arbete. Kindrick Patterson (2007) förklarar även att flera baby boomers har svårt för att gå i pension, fastän de flesta närmar sig pensionsåldern. Vissa planerar t.o.m. att aldrig pensionera sig till fullo eftersom de inte kan acceptera att de har blivit äldre (Kindrick Patterson (2007)).

2.3 Generation X

Generation X är gruppen människor födda mellan år 1965 fram till sent 1970-tal (Twenge et al., 2010; Kindrick Patterson, 2007; Chen & Choi, 2008). Generation X växte upp under en period präglad med skilsmässor och de har i vissa kretsar blivit kallade för *portnyckel barn* (MacLaughlin, 2009). Glass (2007) förklarar nämligen att detta begrepp uppstod då båda föräldrarna arbetade och generation X ofta kom hem till ett tomt hem, därav behovet av en nyckel. Tillgängligheten på preventivmedel samt beslut om att ha mindre familjer, har enligt Glass (2007) bidragit till att generation X är betydligt mindre till antalet än baby boomers. MacLaughlin (2009) diskuterar vidare att detta har påverkat generationen och resulterat i självständiga individer som inte uppskattar ett bevakande öga över axeln. Generation X beskrivs även som cyniska och självupptagna, de söker hela tiden efter något som ger dem själva bästa utdelning (MacLaughlin, 2009).

2.3.1 Arbetsvärderingar

Smola och Sutton (2002) anser att generation X mäter sitt välbefinnande högre genom hårt arbete jämfört med andra generationer. Detta välbefinnande uppnås enligt Stern (2002) genom att generationen är en del av en större arbetsgrupp, där deltagarna kan bidra med sina personspecifika egenskaper. Tillsammans med en organisation som prioriterar kompetens och individuella egenskaper, skapar detta en miljö där generation X presterar på bästa möjliga nivå samt där målen nås på effektivaste sätt (Stern, 2002). Generation X växte upp under en period med stora förändringar i samhället, finansiella som tekniska (Cennamo & Gardner, 2008). Vilket Cennamo och Gardner (2008) menar kan ha påverkat generationens entré på arbetsmarknaden. Generation X:s värderingar innebär bl.a. att de prioriterar sina egna karriärer vilket leder till att organisationens värderingar blir nedprioriterade (Cennamo & Gardner, 2008). Detta är även något som stärks av Smola och Sutton (2002) eftersom yngre generationer, generation X inräknad, är mindre lojala gentemot organisationen, samt mer egenfokuserade. Detta är även något Hannay och Fretwell (2011) belyser då generationen

beskrivs som den minst lojala till sin organisation, samtidigt som generationen inte förväntar sig någon direkt lojalitet tillbaka. Generationen arbetar för att leva och de lägger mer energi på att skapa en balans mellan arbetet och livet jämfört med baby boomers (Hannay & Fretwell, 2011).

2.4 Generation Y

Generation Y är generationen födda från början av 1980-talet och framåt (Twenge et al., 2010; Cennamo & Gardner, 2008; Kapoor & Solomon, 2011). Hannay och Fretwell (2011) diskuterar hur den teknologiska utvecklingen har präglat generationen under dess uppväxt samt format en stor del utav generationens värderingar. Kapoor och Solomon (2011) beskriver även hur individerna, under generationens uppväxt, har blivit uppmuntrade av deras föräldrar, deras lärare, samt av samhället som hela tiden ifrågasatt och inte accepterat ett dåligt beslut eller bristande ledarskap från generationen. Teknologins frammarsch har även skapat en generation som är oerhört bekväm i dagens uppkopplade organisationer (Hannay & Fretwell, 2011).

2.4.1 Arbetsvärderingar

Hannay och Fretwell (2011) förklarar att denna teknologiska uppväxt har resulterat i en generation som söker direkt och fortlöpande validering, godkännande, uppskattning och feedback. Vidare diskuterar Hannay och Fretwell (2011) hur detta kan leda till att generationen kan uppfattas som svårhanterlig men påpekar även att dem besitter färdigheter såsom förmågan att hantera flera arbetsuppgifter parallellt samt att den ständiga närheten till uppkopplad information har skapat en nyfiken och ifrågasättande generation. Likartat med generation X föredrar generation Y gruppbaserat arbete, skillnaden ligger i att den yngre generationen ser klara direktiv som positiva, om detta värvas med flexibiliteten att själva få vara med i beslutprocessen (Kapoor & Solomon, 2011). Kapoor och Solomon (2011) menar även att generationen har ett högt driv, mycket energi samt hög kompetens men samtidigt kort koncentrationsförmåga. Likartat med generation X värderar generation Y en balans mellan arbete och fritid (Cennamo & Gardner, 2008). Generationen värdesätter även livsstil, karriärsutveckling och möjligheten att kunna resa via arbetet. Hannay och Fretwell (2011) diskuterar vidare att generationen värdesätter kontinuerligt lärande, personlig utveckling och generationen är medveten om värdet i att hela tiden vara uppdaterad. Missnöje med ingångsjobben samt tiden det tar att klättra på den organisatoriska trappan är ytterligare kännetecken hos den unga generationen (Hannay & Fretwell, 2011). Twenge et al. (2010) diskuterar även hur generationen förutsätter hög status och stora kompensationer, utan att

behöva lägga ner extremt hårt arbete. Vidare förklarar Twenge et al. (2010) hur detta är ett kännetecken på individer med för hög självkänsla, vilket även är något som av Hannay och Fretwell (2011) diskuterar. Generationen värdesätter en utbildning och har en förståelse för den merkostnad utbildningen medför samt en inre värdering angående utfört arbete som, enligt Twenge et al. (2010), är den högst värderade värderingen hos denna unga generation. Leuenberger och Kluver (2005) menar vidare att generationen har en bristande lojalitet gentemot organisationen och har lättare för att byta arbetsplats utan att känna sig tvingade att stanna kvar.

2.5 Organisationskultur

Shein (1990) definierar kultur som:

[...] ”ett mönster av grundläggande antaganden, som uppfunnits, upptäckts eller utvecklats av en given grupp, som lär sig att hantera sina problem genom extern anpassning och intern integration, som har fungerat tillräckligt bra tillsammans för att betraktas som giltig och som därför ska lära ut till nya medlemmar det rätta sättet att uppfatta, tänka och känna samband med dessa problem ” (Shein, 1990, s 111, fritt översatt).

Vidare förklarar Shein (1990) att den djupaste nivån av kultur är den kognitiva eftersom de uppfattningar, språk och tänkta processer som en grupp kommer att bilda, resulterar i den ultimata, kausala faktorn för gruppens attityder, känslor, beteenden och värderingar. Det finns dock ett dilemma vad gäller begreppet organisationskultur, Shein (1990) belyser nämligen att det finns en väldigt stor oenighet om vad begreppet betyder eller bör betyda, hur det bör observeras och mätas och hur det bör användas för att kunna hjälpa organisationer. Flera faktorer påverkar och influerar kulturen inom organisationer och företag (De Witte & van Muijen, 1999). En medvetenhet inom organisationen om dessa faktorer är väsentlig vid alla tidpunkter inom organisationen. Vidare diskuterar De Witte och van Muijen (1999) exempel på dessa faktorer och nämner exempelvis utvecklingen av verksamheten samt att vissa faktorer uppmärksammas under olika tidsepoker. Eriksson-Zetterquist och Styhre (2007) för även en diskussion om hur intersektionalitet (etnicitet, klass, kön och ras) också kan påverka en organisation ur synvinklar som inte alltid uppmärksammas.

Platteau, Molenveld och Demuzere (2011) har genomfört undersökningar där resultaten tyder på en märkbar skillnad mellan generationers inställning till kultur och konflikter. Skillnader uppenbarade sig, speciellt på den önskade kulturen och generationerna har olik syn på vad som är en önskvärd kultur. Enligt Platteau et al. (2011) visade resultaten på skillnader

angående behovet av kontroll, då äldre generationer förespråkade en mer styrd kontrollbaserad kultur. Platteau et al. (2011) argumenterar hur medarbetare lättare identifierar sig med en kultur de trivs med samt att äldre generationer har en tendens att lättare identifiera sig med en kultur, än yngre generationer. McCarthy (1998) menar vidare att kultur är socialt konstruerad och att individer lär sig, samt att kulturen utvecklas, genom att nya medlemmar inträder. Nya medlemmar innebär enligt McCarthy (1998) en ny socialisering av kulturen och en förståelse för förändring inom kulturen skapar en möjlighet för en lyckad förändringsprocess.

2.6 Förändring

Organisationer kräver en ständig förändring och utvecklig för att behålla sin plats på marknaden och följa med i omvärldens utveckling (Frohman, 1997). Organisationer står inför osäkerheter och stora förändringar vilket direkt påverkar individerna inom organisationen (Nixon, 1992). Enligt Shein (1990) kan även förändringar inom organisationen leda till påfrestningar inom gruppen, vilket tvingar gruppen att anpassa sig och ta del av nya lärdomar. McCarthy (1998) och Shein (1990) anser även att en förändring kan vara att nya medlemmar ansluts till organisationen, vilket innebär att individerna lär sig av varandra och på så sätt sker även en utveckling av kulturen. Shein (1990) menar dock att precis som individer som inte ger upp sin identitet eller sina försvarsmekanismer lättvindigt, överger inte heller grupper sina grundläggande antaganden särskilt enkelt, bara för att externa händelser sker eller att nya medlemmar träder in i organisationen som inte håller med om dessa antaganden. Dawson (2003) förklarar vidare att äldre arbetstagare, som präglas av långvariga relationer med företaget och som är respekterade av övriga arbetstagare, kan förmedla och stå för säkerhet och kontinuitet till övriga, yngre arbetstagare. De äldre arbetstagarna innehar även en historisk förståelse för sin arbetsplats och dess organisation och denna *tysta kunskap* som de äldre besitter har inte alltid blivit erkänd och den kan även vara svår att föra vidare. Detta blir dock betydligt mer märkbart först efter att de äldre arbetstagarna pensionerats och därmed lämnat organisationen (Dawson, 2003). Vidare diskuterar Nixon (1992) hur en ny, modernare, kultur är ett måste. Organisationskultur är ett komplext fenomen, som bygger på dolda antaganden, människors natur och normer (De Witte & van Muijen, 1999). Hur och i vilken grad en organisations kultur är av en öppnare och mer medveten typ, påverkar hur hanterbar en förändring kommer att vara enligt De Witte och van Muijen (1999).

2.7 Förändringsstrategier

Meyerson och Martin (1987) diskuterar vidare utifrån Scheins (1983: 2010)

förändringsmodell hur en kulturell förändring kräver en temporär förståelse av den osäkra situation som uppstår i förändringsprocessen. Vidare följer själva förändringen, där den nya kulturen kommer att läras in och där osäkerheten kommer övergå i en ny trygghet hos individerna (Meyerson & Martin, 1987). Schein (1983: 2010) argumenterar att steget närmast handlar om att nya tolkningar och beteendemönster skapas och appliceras inom organisationen. Ledarna genererar samtidigt en säkerhet och en trygghet som även skapar motivation för en framtida förändring (Schein, 1983: 2010). Meyerson och Martin (1987) betonar även att det är upp till ledningen att skapa en bra balans i övergångsperioden mellan den äldre och den nyare kulturen. Förutsättningar inom modellen framhäver ledarens roll i förändringsarbetet och Schein (1983: 2010) samt Ogbonna och Harris (1998) menar att ledningen kan och kommer att kunna påverka den kulturella förändringen inom organisationen, vilket också är deras ansvar. Även McEwen, Carmichael, Short och Steel (1988) förklarar att ledarskapet är en betydande faktor vad gäller förändringar i en organisation. Avsaknad av ett positivt ledarskap från ledningens sida innebär att en effektiv och lyckad förändring inte kan genomföras. För att arbetstagarna ska bli integrerade och en del av den strategiska planeringsprocessen vad gäller förändringen och därmed även bli en källa vad gäller konkurrensfördelar, krävs ledningens vilja och förmåga att hantera förändringen på bästa möjliga sätt.

MacKechie (1976) menar vidare att förändringsstrategier kan integreras med andra aspekter av organisationsteoretiska teorier. Förändringsstrategier inom en organisation är en summering och sammansättning av alla förändringar som sker inom organisationen, som tillsammans skapar en strategi för densamma. McEwen et al. (1988) belyser bl.a. fem nyckelfaktorer som ledningen måste kunna hantera för att skapa en önskad och lyckosam förändring. Först och främst måste de granska och agera utifrån kvaliteten på deras ledarskap. Därefter krävs det att de kontrollerar tydligheten i organisationens mål och syften samt hur dessa bör mätas, utvärderas och förstärkas. Nästa viktiga faktor att ta hänsyn till är i vilken utsträckning ledningen är involverade i organisationens framtid, samt hur denna framtid är sammankopplad med ledningen. Ledningen måste även granska betalningssystemet som belönar dels den individuella men även den kollektiva prestationen i organisationen för att därmed förstärka organisationens värderingar. Slutligen är vikten som ledningen sätter vid arbetstagarnas arbetstillfredsställelse, karriärutveckling och inte minst hur deras behov matchas med organisationens framtida behov, en väsentlig faktor för att uppnå en önskad förändring.

2.8 Sammanfattning av teorin

Vårt teorikapitel behandlar fem delområden: det rådande generationsskiftet med de tre generationerna baby boomers, generation X och generation Y, organisationskultur, förändring och förändringsstrategier. Det första delområdet belyser teorier rörande det rådande generationsskiftet som företag befinner sig i, därefter diskuteras de olika karaktärsdragen för de tre generationerna och vad de har för arbetsvärderingar. Vidare belyses teorier angående organisationskulturen samt vilka faktorer som kan påverka denna. Efter detta beskrivs olika teorier angående ämnet förändring och slutligen avslutas kapitlet med strategier på hur förändringar kan hanteras. Vi har tagit fram våra utvalda teorier eftersom vi anser att samtliga är betydelsefulla för att undersöka det rådande generationsskiftet. Vi menar nämligen att ett generationsskifte med dess tre olika generationer kan påverka och därmed förändra organisationskulturen eftersom äldre arbetstagare pensioneras till förmån för nya, yngre arbetstagare. För att kunna hantera detta generationsskifte och dess eventuella konsekvenser anser vi att även organisationer behöver mer eller mindre utarbetade strategier.

3 Metod

Jacobsen (2007) anser att den deduktiva ansatsen lämpar sig bäst när författarna har tidigare erfarenheter och förväntningar kring ämnet de undersöker, för att sedan testa hur väl dessa stämmer överens med praktiken genom sin empiriinsamling. Då det rådande generationsskiftet är något det talas mycket om idag var vi bekanta med ämnet innan uppsatsen startade, vilket ledde oss in på den deduktiva ansatsen. Dock vill vi genom denna studie utöka våra förkunskaper både teoretisk och empiriskt. Kvalitativa studier innebär att författarna fokuserar runt några få undersökningsenheter och skapar därmed ett så stort utbud av nyanser och detaljer som möjligt inom det valda fenomenet (Jacobsen, 2007). Genom att använda den kvalitativa ansatsen kommer vi att kunna undersöka hur det kan se ut i praktiken inom banksektorn och hur våra respondenter uppfattar våra ämnesområden. Baserade på ovanstående tillvägagångssätt kunde vi därför genomföra semistrukturerade intervjuer där vi hade möjlighet att ställa relevanta följdfrågor under intervjuens gång. Detta tillvägagångssätt gjorde det även möjligt för oss att i efterhand återgå till respondenterna för att ställa eventuella, kompletterande frågor något som vi värderade högt eftersom vi då kunde eliminera eventuella misstolkningar. Dessa typer av följdfrågor belyser Kvale och Brinkmann (2009) som konstaterar att ställa andrafrågor, vilket även innebär att författarna har en större frihet och de behöver inte heller följa intervjuguiden lika strikt.

3.1 Sekundärdata och primärdata

Genom sekundärdata skapar sig författarna en uppfattning av tidigare studier och försöker därefter att tolka dessa (Jacobsen, 2007). Majoriteten av våra sekundärdata är insamlad genom att vi kritiskt granskade vetenskapliga artiklar med anknytning till generationsskiftet, generationerna baby boomers, generation X och generation Y, organisationskultur, organisationsförändringar samt förändringsstrategier. Dessa data är insamlade via sökmotorn Summon på Göteborgs universitetsbibliotek samt via sökmotorn Hulda på högskolan i Halmstads bibliotek. Andra sekundärdata vi använt oss av är internetsidor såsom Statistiska Centralbyrån (SCB) och bankernas respektive hemsidor. Då vi haft begränsat med tillgång till vetenskapliga artiklar och studier skrivna i Sverige, vad gäller vårt undersökningsområde, har vi till största del använt oss av utländskt material. Likt studerade teorier anser vi att generationsskiftet är något som sker världen över och därmed är både inhemsk och utländsk sekundärdata intressant och samtidigt applicerbar för vår studie. Jacobsen (2007) argumenterar att en trovärdighet skapas genom att använda trovärdiga källor, vilket vi försökt upprätthålla genom en genomgående kritisk granskning av all insamlad rådata och vi har även

avverkat data vi anser är av tvivelaktig karaktär. Genom primärdata kommer författarna i direktkontakt med den primära källan av informationen och författarna kan själva kontrollera vilka de vill komma i kontakt med (Jacobsen, 2007). Vidare argumenterar Jacobsen (2007) att besöksintervjuer är det mest lämpade sättet att utföra en intervju på, vilket motiverade vårt val av att genomföra besöksintervjuer på samtliga respondenter. Baserade på ovanstående argument anser vi att besöksintervjuer är mest lämpade för vår studie då vi på så sätt får en djupare och större trovärdighet kring vårt valda ämne. I vårt materialkapitel kommer samtliga respondenter att vara anonyma och därmed har vi använt fiktiva efternamn. Detta för att vi anser att det minimerar risken för att respondenterna inte vill berätta om något i detalj som kan anses vara känsloladdat.

3.2 Urval

Enligt Jacobsen (2007) kan författare välja ut respondenter för den kvalitativa intervjuundersökningen genom att kombinera olika urvalskriterier. I vår undersökning har vi valt att kombinera följande kriterier: informationsurval och bekvämlighetsurval (Jacobsen, 2007). Vi valde att intervjua män och kvinnor inom banksektorn, dels på grund av egna erfarenheter som anställd inom branschen men även utifrån erfarenheter från andra anställda inom samma bransch. Detta har medfört en kunskap om vilka åldersgrupper och generationer som kan arbeta inom banksektorn. Denna kunskap stöttas ytterligare genom statistik från SCB (2012), eftersom vi tolkar informationen som att banksektorn är en populär bransch för både yngre och äldre arbetstagare att arbeta inom och i och med detta kan det även finnas en stor åldersspridning bland de anställda, vilket i sin tur kan resultera i att det förekommer olika generationer inom branschen. Vi valde även att intervjua respondenter i chefsposition eftersom vi bl.a. ville undersöka om det förekom några strategier vad gäller hanteringen av det rådande generationsskiftet. Vi hade dock inget krav på att respondenterna skulle ha någon klar strategi för detta utan vi ville få fram personens egen tolkning och åsikt kring vårt valda ämne. För att kunna besvara vår problemformulering, samt vårt syfte på ett bra sätt ville vi intervjua chefer eftersom dem genom sin formella position förväntas ha en översikt över verksamheten samt är med och kan påverka organisatoriska beslut, vilket även är deras jobb. Vi anser därmed att det finns en viss förväntan på att chefer har ett ansvar över att företaget ska kunna fungera på ett effektivt och framgångsrikt sätt. Något som förstärker detta ytterligare är att Watson (2001) anser att chefer i mellanposition kan hamna i kläm mellan de krav som kommer från ledningen och hur det operationella arbetet verkligen utförs. Bekvämlighetsurvalet handlar om att författarna väljer ut respondenter som är lättast och

därmed bekvämligast att få tag i (Jacobsen, 2007). Eftersom båda författarna var bosatta i Göteborg under studiens gång var det därmed smidigast för oss att genomföra samtliga besöksintervjuer i denna stad. Då detta är en stad med många banker fann vi heller inga problem med att finna respondenter som kunde hjälpa oss med att besvara våra intervjufrågor. Vi anser inte heller att detta medförde att våra respondenter skulle vara mindre representativa eftersom vi återigen utgick från vår information från SCB (2012) som förklarar att i hela landet är detta en populär bransch för både yngre och äldre arbetstagare att arbeta inom. Utifrån detta anser vi att det inte spelar någon roll vilka banker i Sverige vi intervjuar utan banksektorn i Göteborg kan ses som representativ med övriga Sverige.

3.3 Källkritik

Av använda teoretiska artiklar är majoriteten av vetenskaplig karaktär, samt baserade på studier skrivna i USA. Vi anser att dessa bör vara applicerbara på vår studie då människor i västvärlden lever i liknande samhällen samt har liknande egenskaper vad gäller de olika generationerna men givetvis är vi medvetna om att det finns undantag och att det inte går att generalisera dessa generationer. En del av våra valda artiklar är även av äldre karaktär, men vi anser att dessa artiklar fortfarande bör vara aktuella och av relevans eftersom vi menar att de borde vara representativa med hur det ser ut i dagsläget vad gäller våra undersökningsområden då detta inte är något som avsevärt har ändrats under den sista tiden. Vidare har vi enbart intervjuat personer i chefspositioner, och vi har därmed uteslutit arbetstagarnas perspektiv kring ämnet. Denna synvinkel hade också kunnat vara av vikt för vår undersökning men vi beslöt oss tidigt för att endast fokusera på personer i chefspositioner eftersom vi anser att de kan se generationsskiftet utifrån ett *helikopterperspektiv*. Cheferna kan nämligen se till situationen på ett annat sätt än arbetstagarna då de har en annan arbetssituation, vilket kan resultera i ett begränsat synsätt på vårt undersökningsområde. I och med respondenternas chefsposition har de även en större möjlighet att kunna hantera generationsskiftet än vad arbetstagarna har.

3.4 Intervju

Enligt Jacobsen (2007) ligger den kvalitativa ansatsens kärna i öppenheten och den öppna intervjun lämpar sig bäst då respondenterna som undersöks är relativt få samt då intresset ligger i att få fram individens egna inställningar och uppfattningar. Vi valde att intervjuar åtta respondenter, där vi arbetade fram en semistrukturerad intervjuguide som vi använde oss av på samtliga deltagare. Samtliga respondenter har en chefsposition inom banksektorn men ingen av dem arbetar på samma arbetsplats. Majoriteten av respondenterna kom vi i kontakt

med via företagens hemsidor, några av respondenternas kontaktuppgifter fick vi fram genom andra kontakter inom samma företag och andra kontaktuppgifter fick vi fram genom att kontakta företagets växel. Det kan uppstå svårigheter då författarna endast dokumenterar intervjun genom anteckningar, eftersom det blir svårt för intervjuaren att ha ögonkontakt med intervjupersonen, vilket krävs för att kunna genomföra ett bra samtal (Jacobsen, 2007). Repstad (2007) förklarar att flera erfarna författare rekommenderar att intervjuarna använder sig av bandspelare. Utifrån ovanstående argument valde vi därför att spela in samtliga intervjuer eftersom vi ville ha ett stort engagemang i dialogen med samtliga respondenter. På detta sätt kunde vi lägga all fokus på vad våra respondenter hade att säga och vi behövde endast skriva ner de viktigaste anteckningarna och stödorden. Detta innebar även att risken för att missa något av det som sades under intervjun minskades och vi hade även möjlighet att lyssna igenom intervjun igen senare om vi skulle behöva skriva om något i efterhand som vi inte kom ihåg.

3.5 Analysmetod

När respondenternas svar är insamlade måste dessa data organiseras på ett strukturerat sätt (Backman, 1998). Kvale (2006) redogör för olika metoder för att analysera en intervju. Den första metoden kallas *meningskoncentrering*, vilket innebär att författarna omformulerar de meningar och uttalanden som respondenterna angivit. Efter att samtliga intervjuer var genomförda valde vi att transkribera all information från våra respondenter för att därefter kunna sortera bort det material vi anser inte bidrar till att besvara vår problemformulering samt vårt syfte. Detta innebar att vi fick fram den information som är relevant för vår undersökning samt att övrig information togs bort. *Meningskategorisering* är den andra metoden som enligt Kvale (2006) innebär att författarna grupperar in intervjun i olika kategorier och därmed kan långa uttalanden reduceras till enklare kategorier. För att få fram relevant primärdata för vår undersökning, utgick vi från varje rubrik i teorikapitlet och därefter utformade vi frågorna till vår intervjuguide. Detta innebar även att vi kategoriserade in intervjuguiden i samma rubriker som vi hade använt oss av i vårt teorikapitel, vilket även underlättade för resterande arbete.

Nästa metod är *den narrativa struktureringen* som innebär att författarna utvecklar den ursprungliga intervjun för att sedan skapa en berättelse av den samma (Kvale, 2006). I denna studie redovisar vi inte intervjuguiden och respondenternas intervjusvar separat utan vi har satt ihop dem båda till en mer sammanhängande berättelse. På detta sätt innehåller varje

rubrik respondenternas berättelser men de är i vissa avseenden ihopsatta från olika delar av intervjuerna. Detta innebär också att vi har liknande huvudrubriker i vår teori, vårt material och vår analys, vilket vi anser underlättar både för oss själva men förhoppningsvis också för våra läsare då det blir en tydlig struktur med en genomgående röd tråd genom hela uppsatsen. *Ad hoc metoden* handlar om att hela intervjumaterialet växlar mellan olika tekniker och att författarna kan läsa igenom intervjuerna först för att få en allmän förståelse och därefter gå tillbaka till specifika avsnitt för att lägga till, utöka eller ta bort information (Kvale, 2006). Eftersom vi haft samtliga intervjuer inspelade har detta underlättat betydligt för oss då vi hela tiden har kunnat gå tillbaka och lyssna och kunnat korrigera om texten och därmed besvara vår problemformulering samt vårt syfte.

3.6 Validitet och reliabilitet

Jacobsen (2007) anser att en studie bör innefatta en hög validitet och reliabilitet eftersom validitet förklarar hur giltig och relevant undersökningen är och reliabilitet innebär att studien ska vara fri från slumpässiga fel (Ekengren & Hinnfors, 2006) samt vara tillförlitlig och trovärdig (Jacobsen, 2007). Vår studie har en hög validitet eftersom vi tillsammans med vår handledare samt opponentgrupper genomgående kritiskt granskat vår uppsats. Då samtliga intervjuer spelades in hade vi även möjligheten att hela tiden kunna gå tillbaka och lyssna för att verkligen vara säkra på vad som faktiskt sades. Efter att vi sammanställt samtliga intervjuer valde vi även att skicka ut dessa till våra respondenter för att ge dem möjlighet att kommentera att det vi uppfattat och tolkat verkligen var det korrekta. Vi anser att detta är ytterligare ett exempel på studiens höga validitet eftersom vi därmed kunde säkerställa att deras svar är korrekt uppfattade och det minskade återigen risken för missuppfattningar och feltolkningar. Eftersom vi vill ta reda på chefernas egna uppfattningar och erfarenheter gällande det rådande generationsskiftet anser vi att detta är något som höjer reliabiliteten då ingen annan kan säga emot deras uppfattning av ämnet. Genom att intervjua personer i chefspositioner anser vi att respondenterna därmed bör ha lång erfarenhet inom sitt yrke inom banksektorn, vilket medför en hög reliabilitet eftersom de i och med detta även bör vara tillförlitliga och trovärdiga.

4 Material

4.1 Det rådande generationsskiftet

Samtliga respondenter har någon erfarenhet av det rådande generationsskiftet som företag idag står inför, dock ser det lite olika ut på de specifika kontoren. Martin Frost förklarar nämligen att på deras kontor har det varit ungefär en person om året under de senaste fyra åren som har gått i pension men han har inte varit med om att flera personer under ett och samma tillfälle har gått samtidigt. Klas Wiberg menar att generationsskiften är något han kommer i kontakt med då och då medans Åsa Björk berättar att de i dagsläget har en person som ännu inte bestämt sig för om han eller hon ska pensioneras eller inte. Hon förklarar även att då 90-talskrisen kom var de tvungna att skära ner på personal, då fick de som var yngst lämna och därmed är det få 40-åringar som arbetar idag. Anna Dahl anser vidare att banksektorn har ganska stora personalomsättningar som kommer de kommande åren nu, vilket innebär att de bland annat kommer att förlora väldigt mycket kompetens. Vad gäller just hennes kontor är det en anställd som ska pensioneras om två år och en annan som ska pensioneras om fem år. *"Det är en generationsväxling i hela Sverige"* - Dahl

Även Eva Ström har en arbetstagare som ska pensioneras vid årsskiftet och de har även en företagsrådgivare som kommer att sluta inom de närmsta åren. Erik Gren anser dock att det pågår ett generationsskifte hela tiden på deras kontor. Han förklarar även att under senare år har väldigt många avtalspensionerats vid 61 års ålder och att det var många som var i ledande positioner för 10 år sedan som försvann samtidigt. Karolin Berg har också erfarenhet av att äldre arbetstagare pensionerats och att hon har fått rekrytera in nya människor. På hennes kontor har de en person som ska pensioneras i år och hon förklarar samtidigt att det brukar variera lite, ibland har det flera och ibland är det färre som pensioneras. Även Jessica Strand menar att generationsskiften sker hela tiden och det är något som är ständigt pågående. Hon förklarar att de kommer att ha kommande grupper med generationsavgångar och de har även förmånliga erbjudanden till arbetstagarna där de arbetar 80 % men får betalt för 90 %, vilket är ett sätt att behålla arbetstagarna längre. På Frosts kontor arbetar det 20 personer och han berättar att den yngsta är 28 år och den äldsta är 62 år. Om Frost skulle dela in samtliga anställda i olika generationer skulle han dela in dem i tre olika generationer. Han har två anställda som är mellan 58-62 år, sedan är det ett stort hopp till några anställda som är omkring 50 år och sedan är det återigen ett stort hopp till de som är ungefär 30 år gamla. Alltså saknas det anställda mellan 30-50 år och han menar även att anställda inom denna åldersgrupp är få inom hela banksektorn. Wiberg har 21 anställda, den yngste är en

sommarvikarie som är 21 år och den äldsta är 57 år. Wiberg anser att de har en ganska blandad åldersstruktur på deras kontor och det är därmed en ganska jämn fördelning. Däremot skiljer han ändå på de yngre som är runt 23 år och de äldre som är runt 55-57 år gamla. Björk har 14 anställda, de yngsta är mellan 25-35 år, sen kommer en grupp på 45-55 år och sedan är de äldsta 60 år och äldre. Indelningen på Björks kontor ser i stora drag ut som följer, dels de yngre 80-talisterna och dels de äldre 60-talisterna. Där Dahl arbetar är de 18 stycken totalt och 12 stycken i hennes grupp. Den yngste på Dahls kontor är 26 år och hon arbetar som vikarie och den äldsta är 63 år. Hon menar även att för att försöka få en balans mellan åldrarna försöker hon att rekrytera in någon som är mittemellan dessa åldrar eftersom de för tillfället saknar personer i 40-årsåldern. Dahls indelning ser något annorlunda ut, hon delar in de anställda på följande sätt: dem som ännu inte har några barn, dem som precis har fått barn, dem som har lite äldre barn som går i skolan, sedan är det sådana som hon själv, dem som har barn som håller på att flytta hemifrån och slutligen dem som har barnbarn. Hon vill alltså inte dela in dem i generationer utan det är mer på det viset att de anställda är i olika faser i livet.

På Ströms kontor arbetar det 11 personer där de yngsta är mellan 25-37 år och de äldsta är mellan 53-63 år. Hon berättar att på hennes kontor är de som är 54 år och äldre en grupp, sedan vill hon även göra skillnad på den som är 34 år och den som är 37 år. Utöver dessa arbetstagare är det ungdomarna, som hon kallar dem, som är i en grupp. Gren har 25 anställda som är mellan 25-60 år gamla och hans indelning är något annorlunda, han gör en indelning på 60-talister och äldre samt på 70-talister och yngre. Berg har 12 anställda som är mellan 30-61 år gamla och de har även några timvikarier som är strax under 20 år. Berg förklarar att de har två generationer på hennes kontor, nämligen de två personer som står inför pensionering, både i år men även inom de närmsta åren. Dessa personer är mellan 55-60 år och sedan är det de yngre som är mellan 30-40 år gamla. På Strands kontor är de 10 anställda och även här är de anställda mellan 25-60 år gamla. Vidare berättar Strand att hennes generationsindelning är följande: de äldsta 50-talisterna, därefter 60-talisterna och till sist de yngsta 80- och 90-talisterna.

4.2 Baby Boomers, generation X och generation Y

Frost förklarar att några utmärkande drag för de olika generationerna är att de yngre 80-talisterna är mer *hungriga* och de ställer mycket mer krav, både på företaget och på sig själva. Han menar även att de ibland kan ha sämre tålamod än de äldre men han menar samtidigt att detta handlar mer om den erfarenhet som de yngre ännu inte hunnit få. Även Wiberg anser att

de yngsta på hans kontor är mer otåliga och de vill gärna att allt ska gå fort fram, medans de äldre har en viss rutin och erfarenhet, vilket gör att vissa saker inte går lika fort för dem som för de yngre. Liknande berättar Björk att de yngre är mer otåliga och de vill snabbt framåt men hon anser samtidigt att denna generation har ett högt självförtroende och att de är energiska. Hon anser även att de yngre 80-talisterna saknar djupet i kunskapen som de äldre har mer utav. Dahl beskriver att de som blivit föräldrar blir lite lugnare än vad de varit innan de fick barn. Detta medför även hårdare rutiner som i sin tur kan leda till en bättre struktur. Sedan kan hon även se dem som arbetar lite för mycket, som hon själv, då barnen flyttat hemifrån eftersom då behöver de inte längre ha samma stress att åka hem och laga mat osv. Ström menar att de yngre har en väldigt god teoretisk utbildning med fruktansvärt långa ben, som hon uttrycker det, och de vill väldigt fort framåt. Samtidigt som de saknar de äldres erfarenhet och hur vi behandlar människor, vilket inte går att lära sig utifrån böcker. Vidare berättar Gren att människor ibland anser att de yngre generationerna är mer framåt, utåtriktade och orädda, men det är något han inte håller med om. Han menar snarare att vissa 30-åringar ibland har det jobbigare med att ringa ut till kunder som de inte känner, än vad de rutinerade 50-60 åringarna har. Berg däremot anser inte att generationerna har några utmärkande drag eftersom det inte har med åldern att göra, utan det handlar mer om personligheten och attityden bakom människan. Strand upplyser att bland hennes anställda har 80-talisterna väldigt höga krav på sig själva att de måste lyckas och avancera och de har väldigt höga ambitioner. *"Det är skönt att vara 60-talist"*. – Strand. Hon menar dock att 60-talisterna också är väldigt arbetsamma och ska prestera men de är mer tacksamma och arbetar mer i det tysta, samtidigt som de gärna vill vara med och bestämma. Medans 80-talisterna är mer vana vid att arbeta och är mer individualister, anser Strand.

När det kommer till likheterna mellan de olika generationerna förklarar Frost att det finns likheter eftersom alla arbetar i samma företag och de måste därmed tycka och tänka lika gentemot kunderna. Vad gäller lojaliteten anser Frost att det hänger ihop med erfarenheten, lojalitet är inget du hinner få på några år utan det kommer med att den anställda arbetar kvar på en och samma arbetsplats under en längre tid. Denna lojalitet är den samma oavsett om du är född på 80-talet eller på 50-talet, menar Frost. Samtliga respondenter anser även att det förekommer skillnader mellan de olika generationerna. Frost belyser exempelvis tekniken som en skillnad, då han menar att flera av de yngre arbetstagarna har lättare för att förstå den än de äldre. Vad gäller lojaliteten gentemot företaget anser Frost att den är större hos de äldre arbetstagarna och han menar även att de äldre värderar tryggheten mer än vad de yngre gör.

Wiberg berättar att lojaliteten är väldigt bra och att de anställda lägger ner mycket kraft i sitt arbete, även de yngre. Däremot kanske de yngre brinner mer för arbetet medans det inte går riktigt lika fort för de äldre, anser Wiberg. Dock är de äldre väldigt noga med att arbetet blir riktigt bra för kunden. Björk beskriver den äldre generationen som mer plikttrogna och den yngre generationen som mer opålitliga. Hon förklarar även att vissa av de yngre är mer *hungriga* medans andra är lite mer bekväma och lata och de är inte riktigt beredda att arbeta lika hårt som de äldre, menar Björk. Dahl beskriver att de personer som skaffat barn är mer lojala och känner en större trygghet i arbetet jämfört med dem som inte har barn. Hon menar vidare att personer som inte skaffat familj är mer flyktiga och det finns inte samma trygghet som hos de äldre. Dahl anser även att personer som arbetar inom banken generellt sett är väldigt lojala, dels gentemot varandra, dels gentemot deras arbetsgivare, samtidigt som hon märker av att det är flera som söker sig till andra branscher nu än vad det var förut. Ström anser att de som börjar i banken är ganska lojala mot sin arbetsgivare men hon anser inte att de yngre är beredda att arbeta lika mycket som de äldre generationerna eftersom de yngre har sett sina föräldrar arbeta för mycket i deras liv.

Gren berättar att lojalitet är något som tilltar med tiden, vilket är ganska naturligt. Men att generellt sett säga är yngre är mer lojala än äldre, det går inte, utan det är snarare från person till person, menar Gren. Vad gäller arbetsvärderingar anser Gren att det går en gräns mellan 60-talister och 70-talister. Han själv är 60-talist och han och flera med honom var mer karriärsinriktade när de började arbeta än vad 70- och 80-talister är. Vidare belyser Berg att de äldre, de över 55 år, har en annan erfarenhet eftersom de varit med om både med- och motgångar, vilket medför ett helt annat lugn och en annan stabilitet, jämfört med de yngre. Samtidigt fasthåller hon vid att skillnaderna inte behöver ha med åldern att göra utan att de som är runt 55 år gamla är extremt lojala, samtidigt som de yngre också är väldigt lojala men att det finns det motsatta inom båda generationerna. Strand menar att överlag är 40-talisterna mer trogna sitt arbete och de är otroligt lojala, medans de yngre är väldigt engagerade i arbetet. De yngre har en annan lojalitetskänsla eftersom de inte har varit på samma företag i flera år, som de äldre oftast har. Strand anser även att 80-talister har otroligt höga krav på sig själva, att de ska prestera och att de ska lyckas. 50- och 60-talister presterar också men på ett annat sätt, de yngre är väldigt stressade över att de måste gå vidare och de får ibland lite prestationsångest, enligt Strand.

4.3 Organisationskultur

Frost förklarar att ett utmärkande drag för företagets kultur är att samtliga anställda är väldigt styrda av ett regelverk och de har därmed ett visst förhållningssätt som de måste förhålla sig till. Wiberg belyser även att deras företag har haft samma kultur sedan 1970 ungefär och till skillnad från andra banker har just dem en väldigt stark tro på individen och de förlitar sig mycket på decentralisering. Björk berättar också att personer som arbetar inom banken är väldigt trogna sin bank, de stannar kvar länge och det är sällan de byter arbetsgivare. På Dahls företag arbetar de mycket utifrån bankens visioner och ledord. Vidare menar Ström att de har en stark kultur vad gäller att utveckla människor. De värdesätter och vill ha långa relationer, både med kunderna och med medarbetarna. Även Grens bank har en väldigt stark organisationskultur och han förklarar att det är väldigt decentraliserat och det är absolut inte toppstyrt. Berg beskriver att på deras bank arbetar de mycket med ett så kallat *värdehus* där de arbetar utifrån tre pelare, vilka de pratar om varje dag och som även präglar organisationskulturen. Liknande beskriver Strand att de arbetar mycket utifrån bankens tre värderingar och hon betonar att eftersom de arbetar på en bank finns det även en viss kultur som sätts utifrån dessa värderingar.

Vidare förklarar Frost att han anser att generationernas syn på organisationskulturen kan skilja sig åt. De äldre har lite av den inställningen att de tycker att såhär har vi alltid gjort och därför ska vi fortsätta göra på det viset, medans de yngre är mer mottagliga för förändring. Han betonar dock att detta kan vara en fördom och att det även kan bero en hel del på individen. Wiberg tycker det är svårt att svara på om generationernas syn skiljer sig åt men han menar samtidigt att om en anställd i något decennium varit med och även själv blivit formad utav en kultur är den mycket starkare i honom eller henne än om han eller hon är i början på att komma in i den. Varken Björk, Dahl eller Ström anser att generationernas syn på företagets kultur skiljer sig åt utan Björk menar istället att det alltid finns olika nyanser men annars inget såpass konkret. Ström menar även att det handlar mer om en personlighetsfråga än om generationerna. Gren berättar dock att de som är äldre och som per definition har arbetat längre inom företaget är mer hemma i området kring företagets kultur. Det är något som tar tid och det går inte att införliva sig i på några år, i varje fall inte fullt. Berg anser att de äldre tar det hela med lite mer ro, både på gott och ont, och de har ett mer distanserat förhållningssätt till kulturen. Medans de yngre går lite mer *all in* och tar det till sig med hull och hår. På Strands företag arbetar de också mycket utifrån deras tre värderingar och hon ser egentligen ingen skillnad utan det beror snarare på personligheten än åldern. Hon förklarar att

de äldre är mer vana vid att ha full kontroll och de har därmed svårare att anamma nya arbetssätt.

4.4 Förändring

Respondenterna gav överlag liknande svar vad gäller hur de anser att företag bör anpassa sig till ett generationsskifte. Frost diskuterade att ett generationsskifte för med sig en större rörlighet i och med att den yngre generationen vill göra en snabb karriär samt att de yngre anser att det är lättare att flytta runt mellan olika arbetsgivare. Wiberg anser att den grupp 40-talister som nyligen pensionerat sig medförde en stor förändring, då den äldre, erfarna och kunskapsbaserade personalen försvann och ersattes av en yngre, mer teknisk generation. Här menar Wiberg att det är detta som medfört en anpassning för att följa med i nutidsutvecklingen och han påpekar att anpassningen sker i takt med samhällets utveckling. Björk diskuterar hur de på senare år har börjat arbeta med att försöka behålla och samtidigt föra över den pensionerade medarbetarens kunskap, genom att ta in ny personal innan den äldre försvinner. Dahl poängterar också att de är väldigt styrda utifrån ett regelverk men hon menar samtidigt att det krävs en anpassning till samhällets utveckling. Ström menar att det i dagsläget är extremt viktigt att ha tydliga utvecklingsplaner för de nyinkomna medarbetarna. Detta krävs då arbetsklimatet och arbetstempot har ökat. På ett annat sätt menar Gren att generationsskiftet är något som sker kontinuerligt, men han poängterar även att betydelsefull kunskap kan gå förlorad vid ett generationsskifte. Kundkontakten i dagens samhälle handlar mer om att vara utåtriktad och social, informationen når kunden på andra vägar menar Gren. *”Det handlar om att skapa relationer”*. – Gren. Även Berg argumenterar för att det i dag är extremt viktigt hur kunden bemöts, och att företaget kräver vissa utbildningar hos de anställda, innan de kommer i kontakt med kunderna. Detta är en anpassning för att hänga med i samhällsutvecklingen. Strand anser att en anpassning absolut har skett och att det framförallt handlar om en anpassning gentemot kunderna.

Samtliga respondenter anser att förändringar, som ett resultat av det rådande generationsskiftet, för med sig positiva konsekvenser. Frost menar att banksektorn är en ganska stelbent organisation som behöver förändra sig, speciellt då den yngre generationen ställer högre krav på de olika banktjänsterna. Detta medför nya tillvägagångssätt och att ny personal behövs, vilket Frost anser är positivt: *”Du måste ha in nytt blod”*. – Frost. Wiberg förklarar att förändringen medför nya infallsvinklar. Han beskriver också att banken gör affärer med samtliga generationer och att en spridning bland de anställda därför är oerhört

viktigt. Liknande beskriver Björk hur den positiva förändringen medför en uppfräschning och på samma sätt som ovanstående respondenter förklarar hon att banken får ett nytt synsätt. Dahl ser de positiva fördelarna i att det blir lättare att använda hela företagets kunskap via en elektronisk kommunikation, något som en yngre generation har lättare att förstå sig på. Gren menar att banken handlar om flera olika saker, som att skapa relationer med kunder, göra dem nöjda samt göra affärer med dem. Gren anser att detta är något som den yngre generationen är bra på, då de har flera kanaler att kommunicera via. Vidare menar Berg att det alltid är bra med förändringar och om någon inte gillar dem finns det andra valmöjligheter för den personen inom banken. Även Strand tycker att förändringar är bra, det är lätt att lära sig utifrån andra och det handlar om att ge och ta. Hon förklarar att utbytet av den äldre generationens erfarenhet och den yngres tekniska förmåga är extremt viktig.

Samtliga respondenter belyste även att förändringar kan medföra något negativt. Frost menar nämligen att stabiliteten på kontoret kan försvinna i och med för stor personalomsättning. Wiberg menar även att kompetensen och kunskapen hos den äldre generationen kan gå förlorad. Wiberg beskriver hur de värdesätter den *tysta kunskapen*, en kunskap som inte går att lära sig vid skolbänken, utan den lär de sig genom arbetserfarenhet. Björk anser liknande att det kan vara svårt för en 28-årig bankman att möta en 60-årig företagare som varit kund hos banken än längre period. Den unga bankmannen kan sakna den kompetens som företagaren förväntar sig, menar Björk. Liknande menar både Dahl, Gren och Ström att de äldres erfarenhet kan gå förlorad. Gren anser att den klassiska, formella bankkunskapen försvinner istället för att den tas upp av den yngre generationen, men samtidigt ersätts den med nya kvaliteter. Berg menar att överföring av kunskap från en anställd till en annan inte är en enkel process. Det krävs att samtliga arbetar intensivt med detta, vilket är en tidskrävande process. *”En äldre människa sitter inne med en otrolig kunskap och erfarenhet, där förlorar man den djupare kunskapen”*. – Berg. Liknande belyser även Strand, då hon förklarar att om en medarbetare byts ut för fort kan dennes kunskap gå förlorad, en kunskap som är svår att föra över. Hon anser att det är svårt när det går för snabbt, om alla försvinner på en gång förlorar företaget kunskap som människor inte kan läsa sig till. Respondenterna är någorlunda överens när det kommer till vilka konsekvenser ett generationsskifte kan få. Frost menar att en följd som generationsskiftet kräver är en större rörlighet, att personalen måste våga vidga sina vyer. Denna spridning medför en lättare och smidigare anpassning till samhällets tekniska utveckling. Björk anser dock inte att deras organisation påverkas av ett generationsskifte eftersom hon menar att organisationen är såpass stor att de klarar av att hantera eventuella

konsekvenser. Gren berättar att generationsskiften är något som sker kontinuerligt och han kan inte direkt se att ett större generationsskifte skett under bankens historia. Dahl förklarar att de har infört förmånliga villkor för den äldre generationen, som erbjuds för att behålla kunskapen, samtidigt som de kan anställa yngre människor. På Ströms kontor har de infört att kunderna får en långsiktigare och bekvämare övergång när det är dags för kundens kontaktperson att pensionera sig. Under en längre tid har kunden istället två kontaktpersoner, detta för att den nya medarbetaren ska lära sig kundens behov. Berg och Strand är överens om att konsekvenserna har inneburit en föryngring och en större åldersspridning vad gäller medarbetarna.

4.5 Förändringsstrategier

Vidare fördes diskussionen om hur respondenterna och deras organisationer har utarbetade strategier för större förändringar samt hur dessa i så fall hanteras. Frost menar att det hela tiden sker förändringar inom hans organisation. De senaste fem åren har de lagt ner fem kontor i en och samma stad, samtidigt som folk gått i pension. Frost beskriver att detta är en typisk förändring och att de arbetar aktivt med att *mjuka upp* övergångarna. Frost förklarar att det finns utarbetade strategier, men att dessa är outtalade. Wiberg poängterar att han har väldigt fria händer vad gäller hans kontor men att det finns vissa krav och riktlinjer som måste följas. Wiberg har kontinuerligt en dialog med sina medarbetare där de arbetar fram en utvecklingsstrategi för medarbetaren för att båda parter ska vara uppdaterade på hur den anställdes framtidsplaner ser ut, något som även bör stämma överens med organisationens framtidsutsikter. *"Jag har en utvecklingsstrategi med de medarbetare som arbetar här"* – Wiberg. Björk träffar ledningen för regionen vartannat år för att tillsammans gå igenom personalförändringar och samtidigt arbeta fram en treårsplan. Detta görs för att få en överblick hur organisationen kommer att förändras under de kommande tre åren, vilka som kommer att stanna kvar och vilka som kommer att lämna organisationen, förklarar Björk.

Dahl anser att förarbetet är viktigt, det gäller att alla är införstådda i vad som kommer att ske och varför, både vad det gäller kunder och medarbetare. Det måste planeras för eventuella konsekvenser som kan uppkomma genom en större förändring. Ström berättar återigen att de till en början arbetar med att ha dubbla kontaktpersoner till varje kund, för att på så vis undvika ett glapp då han eller hon slutar. Ström menar vidare att förändringar sker kontinuerligt och det är inget som hon direkt funderar över men hon påpekar samtidigt att de har utarbetade strategier som beskriver hur de ska hantera och ta tillvara på eventuella förändringar. Gren beskriver att de har gjort förändringar som inneburit att personalen arbetar

mer över gränserna i form av kontorslandskap, för att på så vis öka kunskapsöverföringen mellan de anställda. Något som resulterar i att den yngre generationen lättare kommer i kontakt med den äldres kunskap och tvärtom. Enligt Gren finns det ingen direkt utarbetad strategi på förändringar som sker i samhället, utan deras organisation anpassar sig i samma takt som samhället utvecklas, det är något som sker kontinuerligt. Berg menar att en större organisatorisk omorganisation inte är något som sker över en natt utan det tar tid. Strand förklarar att de börjat arbeta med *mjuka* övergångar vid pensionering av medarbetare utifrån kundernas krav. Respondenterna fick även diskutera hur de anser att en förändring på bästa sätt bör hanteras. Frost anser att mycket handlar om att vara förberedd och att verkligen förankra förändringarna samt att involvera all personal. Detta för att få en stark genomslagskraft och för att förändringen ska kunna ske snabbt. Wiberg förklarar att flera tillvägagångssätt på att hantera förändringar på hans kontor är exempel på hans egna personliga idéer på hur en förändring bör ske. Björk anser att hon har stora mandat för att genomföra en förändring och hur den ska ske, så länge hon håller sig inom företagets värderingar, visioner och mål. ”*Det är viktigt med tydliga mål och förmedla varför de är tydliga*” – Björk

För Dahl är det viktigt att ha en regelbunden kommunikation med alla berörda parter och det gäller att älta anledningarna till att förändringen krävs. Detta gäller även med personalen och nyckeln till en framgångsrik förändring är att se till att alla involverade är på samma plan samt att kontinuerligt följa upp förändringsarbetet. Ström förklarar att det är behovet som styr vad det är för person som kontoret behöver. Det behöver inte alltid handla om den som har bäst betyg, utan här är det personkemin som är viktigast, förklarar Ström. Vidare berättar Ström att banksektorn har förändrats med tiden, och idag går en anställd inte igenom samma process, *från ax till limpa*, som det var för flera år sedan. Idag kan en medarbetare hoppa över vissa steg, till exempel kundtjänst eller dylikt och de får inte med sig den djupa kunskapen längre. När en anställd står inför en pensionering försöker Ström och hennes personal istället att ta vara på all dennes kunskap innan personen slutar: ”*Mycket information som sitter i ryggraden*”. – Ström. Gren anser att det är viktigt att saker är genomtänkta och att samtliga berörda har blivit informerade i en förankringsprocess, vilket förhoppningsvis leder till att merparten accepterar förändringen. Vidare poängterar Gren att det inte får gå för lång tid mellan beslutet om en förändring till dess att den implementeras. Berg förklarar att hon har flera olika förslag på hur förändringar bör hanteras på bästa sätt men det är i slutändan bankens strategier som gäller. Strand anser även att en spridning av människor är av stor vikt.

5 Analys och diskussion

5.1 Det rådande generationsskiftet

Twenge et al. (2010), Smola och Sutton (2002), Glass (2007) samt Liebowitz et al. (2007) för samtliga en diskussion om att dagens organisationer för närvarande står inför ett generationsskifte då äldre arbetstagare pensioneras. Samtliga av våra respondenter har även en viss erfarenhet av ett generationsskifte, däremot är det ingen av respondenterna som har någon erfarenhet om att såpass många arbetstagare har pensionerats att det fått någon större påverkan på organisationen. Detta är något som skiljer sig åt från det som Twenge et al. (2010) betonar då de menar att generationsskiftet kommer att vara en av de största utmaningarna för organisationer de kommande åren. Frost förklarar att eftersom han arbetar på ett väldigt stort kontor har de kontinuerligt en viss personalomsättning. Även Wiberg, Gren och Strand är överens om att generationsskiften sker kontinuerligt då de emellanåt kommer i kontakt med att anställda pensioneras. Strand berättar likväl att de inom de närmsta åren kommer att ha större grupper med generationsavgångar. Liknande förmedlar Dahl att banksektorn kommer att stå inför stora personalomsättningar de kommande åren, vilket innebär att de kommer att förlora värdefull kompetens. Gren berättar också att under senare år har väldigt många avtalspensionerats vid 61 års ålder och flera som var i ledande positioner för 10 år sedan försvann samtidigt. Dessa uttalanden stämmer däremot väl överens med det som Twenge et al. (2010) belyser då mer än 75 miljoner arbetstagare världen över kommer att gå i pension. I dagsläget står dock fyra av respondenterna endast inför en till två pensioneringar på deras kontor, Berg poängterar emellertid att detta är något som kan variera, ibland är det flera och ibland är det färre som pensioneras.

Fastän ingen av respondenterna ännu har upplevt ett större generationsskifte som inneburit att organisationen påverkats nämnvärt belyser Strand, Dahl och i viss mån även Gren att detta är något de kan komma att ställas inför inom de närmsta åren. Enligt Twenge et al. (2010) kommer mer än 75 miljoner arbetstagare världen över att pensioneras. Vi anser att detta är en såpass omfattande siffra att generationsskiftet borde påverka respondenternas organisationer i större utsträckning än vad det faktiskt gör. Detta med tanke på att det förmodligen finns en stor spridning vad gäller åldern bland de anställda inom banksektorn (SCB, 2012) och baserade på våra egna erfarenheter är det i dagsläget många äldre som pensioneras inom denna bransch. Vi anser dock att en orsak till att ingen av respondenterna upplevt detta ännu kan bero på att de har en god åldersspridning bland de anställda och att majoriteten är väl förberedda på dessa typer av generationsavgångar. Om respondenterna i stället hade haft

merparten äldre anställda anser vi att detta skulle kunna få större konsekvenser i form av förlorad kunskap, eftersom de endast har mellan 10-25 anställda på respektive kontor. Hade de däremot haft en större spridning mellan åldrarna, vilket flertalet poängterar, blir det däremot inte samma effekt vad gäller denna förlorade kunskap, menar vi. Denna åldersspridning är även något som Glass (2007) belyser då hon menar att dagens organisationer består av den största mångfalden av generationer än vid någon annan gång i historien. Denna mångfald av generationer kan resultera i att arbetstagare som växt upp i olika tidsperioder därmed har olika syn på sin omvärld samt att de har olika förväntningar och värderingar på sitt arbete (Glass, 2007). En annan orsak till att respondenterna motsäger teorin angående generationsskiftets utsträckning kan vara att banksektorn inte är en sådan bransch där det sker större generationsskiftet under en och samma tidsperiod. Det kan istället vara på det viset att andra branscher är mer berörda av det rådande generationsskiftet än vad banksektorn är. Dessa organisationer har kanske en så pass bra åldersspridning bland de anställda att detta inte förekommer i speciellt stor utsträckning. Det hade helt enkelt inte fungerat om en majoritet av värdefulla medarbetare lämnade företaget på en och samma gång och därför har företagen planerat utifrån detta. Våra respondenter delade även in samtliga anställda i olika generationer och grupper. Dahls indelning skiljde sig från de andras indelningar då hon delade in de anställda i fem olika generationer och detta gjorde hon utifrån vilka olika faser de var i familjelivet och inte utifrån generationerna. Ström delade in sina anställda i fyra olika generationer, medans Frost och Strand delade in sina i tre olika generationer och Wiberg, Björk, Gren och Berg endast delade in de anställda i två olika generationer. Det var ingen av respondenterna som valde att inte dela in de anställda i olika generationer eller grupper och vi anser att detta kan bero på att samtliga såg det som något naturligt, att organisationer har olika generationer eller grupper som beter sig på ett liknande sätt, vilket stämmer väl överens med Glass (2007) argument. Däremot såg indelningen något annorlunda ut, vi anser att detta kan bero på att kontoren har olika antal anställda och därmed gör respondenterna fler eller färre generations/gruppindelningar.

5.2 Baby Boomers

Baby boomers är generationen födda mellan år 1946 till år 1964 (Twenge et al., 2010; Smola & Sutton, 2002; Chen & Choi, 2008; Kapoor & Solomon, 2011). Majoriteten av respondenterna anser att denna äldre generation karaktäriseras av deras långa rutin och erfarenhet, något som samtidigt kan resultera i att de äldre inte är lika drivna som de yngre, att arbetet tar längre tid samtidigt som det blir bra utfört, menar Wiberg. Detta motsäger därmed

generationens egenskap vad gäller drivkraften till att göra saker som Glass (2007), Chen och Choi (2008) samt Liebowitz et al. (2007) påtalar. Liebowitz et al. (2007) får dock medhåll av Berg, vad gäller stabiliteten, då hon menar att anställda över 55 år har en annan erfarenhet eftersom de varit med om både med- och motgångar, vilket medför ett helt annat lugn och en annan stabilitet. Vidare förklarar Glass (2007) att flera anställda av den här generationen tänker på att sakta ner i arbetslivet då de flesta av dem börjar närma sig sin pensionering. De hoppas då på att de företag de har ägnat den största delen av sitt liv åt, kan vara flexibla med dem vad gäller deras arbete (Glass, 2007). Detta är något vi kan likna vid den avtalspension som flera av kontoren erbjuder sina anställda.

Samtliga respondenter har alltså anställda som passar in under benämningen baby boomers. Vad gäller gruppens karaktärsdrag är vissa respondenter överens med vad teorierna belyser medans andra åsikter skiljde sig åt. Vi menar att det kan vara svårt att få fram egenskaper för en specifik åldersgrupp eftersom vi delar Kapoors och Solomons (2011) argument som framhäver att personer som är födda under övergången mellan olika generationer kan anta karaktärsdrag för antingen den ena eller den andra generationen, eller en blandning av båda. Därmed går det inte att komma fram till ett givet svar om hur den ena eller den andra generationen agerar. Däremot ville majoriteten belysa denna generations erfarenhet och rutin som specifika karaktärsdrag, vilket leder vidare in på generationens arbetsvärderingar.

5.2.1 Arbetsvärderingar

När det kommer till generationens arbetsvärderingar karaktäriseras dessa framförallt av att de är villiga att arbeta hårt och de beskrivs ofta som *arbetsnarkomaner* (Kindrick Patterson, 2007; Chen & Choi, 2008; Twenge et al., 2010; Smola & Sutton, 2002; Glass, 2007). Detta stämmer väl överens med vad Björk och Ström diskuterar då de menar att den yngre generationen inte är beredd att arbeta lika hårt som den äldre. Ström förklarar även att detta kan bero på att de yngre har sett sina föräldrar arbeta för mycket och därför vill de inte göra detsamma. Hannay och Fretwell (2011), Kindrick Patterson (2007) samt Liebowitz et al. (2007) anser vidare att baby boomers är väldigt lojala till sitt arbete. Teoretikerna får medhåll från majoriteten av respondenterna som anser att denna generation är mer lojala till sitt arbete än de yngre generationerna. Frost anser att detta beror på att lojalitet är något som hänger ihop med den erfarenhet som de äldre besitter och det är något som kommer med tiden. Dahl och Frost beskriver även att denna generation värderar tryggheten i arbetet, vilket kan skilja sig åt gentemot de yngre generationerna. Liknande menar Björk att den äldre generationen är mer plikttrogen vad gäller arbetet, än vad de yngre generationerna är. Trots att Berg kan se

skillnader mellan de olika generationerna vad gäller lojaliteten menar hon samtidigt att både de yngre och de äldre kan vara väldigt lojala och att det motsatta finns inom båda generationerna.

Flera av respondenterna anser att denna generation är mycket arbetsvilliga och framförallt väldigt lojala till sitt arbete, vilket även teorierna fastslår. Liksom flera av våra respondenter, anser vi att denna lojalitet kan bero på att generationen har arbetat på samma arbetsplats i många år, vilket medför en trygghet och en vilja att stanna kvar på företaget tills dess att de ska pensioneras. Precis som Berg belyser anser vi att även de yngre generationerna är lojala gentemot sitt arbete. Däremot har de inte arbetat på samma arbetsplats lika länge som de äldre har, vilket gör att de kan vara mindre lojala än vad de äldre är och vi antar att de yngre inte heller känner samma *skyldighet* att stanna kvar på företaget i flera år som de äldre kanske gör. Vi anser dock att personer som nyligen börjat arbeta på en arbetsplats oftast är väldigt lojal mot denna, fastän de inte arbetat där i flera år. Detta eftersom de oftast vill göra ett bra intryck och de är glada över att få börja på ett nytt arbete, något som Ström också uppmärksammat. Vi ser dock ett problem i att flera av respondenterna belyser de äldre arbetstagarna som *den äldre generationen*. Detta innebär att vi inte kan vara helt säkra på om de avser att denna generation tillhör teorierna gällande baby boomers eller generation X. Däremot har respondenterna vid upprepade tillfällen pratat om den äldre generationens erfarenhet, rutin och kunskap på ett sätt som får oss att sammankoppla dem med generation baby boomers, istället för generation X. Anledningen till att flera av respondenterna skiljer på den äldre och den yngre generationen och inte nämner generation X anser vi beror på att folk i allmänhet skiljer just på *de äldre* och *de yngre* då de talar om dessa typer av sammanhang.

5.3 Generation X

Generation X är gruppen människor födda mellan år 1965 fram till sent 1970-tal (Twenge et al., 2010; Kindrick Patterson, 2007; Chen & Choi, 2008). Endast tre av respondenterna nämner något om detta åldersspann som kan kategoriseras in i generation X.

Vi anser att en orsak till denna underrepresenterade generation kan bero på det som Glass (2007) diskuterar angående att tillgängligheten på preventivmedel ökat under denna tid, jämfört med tidigare generation samt att besluten om att ha mindre familjer kan ha påverkat. Som vi nämnde ovan kan vi dock inte vara helt säkra på vilken generation eller åldersgrupp respondenterna syftade på då de vid flera tillfällen benämnde de äldre arbetstagarna som *den äldre generationen*. Vi antar dock enligt ovanstående att de syftade mer till generationen baby

boomers än generation X. MacLaughlin (2009) beskriver generation X som självständiga individer och även som något cyniska och självupptagna personer som söker efter något som ger dem själva bästa utdelning. Vi anser att det finns en viss likhet mellan MacLaughlins (2009) resonemang och Dahls uttalande gällande generationen som arbetar lite för mycket då barnen flyttat hemifrån. Att generation X skulle karaktäriseras av att vara självupptagna personer som söker efter något som ger dem själva bästa utdelning (MacLaughlins, 2009) kan även liknas vid Strands beskrivning om att 60-talister känner att de måste prestera och att de gärna vill vara med och bestämma vid olika beslut.

5.3.1 Arbetsvärderingar

Smola och Sutton (2002) anser att generation X mäter sitt välbefinnande högre genom hårt arbete jämfört med andra generationer. Liknande belyser Stern (2002) att denna generation presterar på bästa möjliga nivå där målen nås på effektivaste sätt. Även Cennamo och Gardner (2008) beskriver generation X som individer som prioriterar deras egna karriärer, vilket leder till att organisationens värderingar blir nedprioriterade. Detta stämmer väl överens med Dahls, Strands och Grens uttalanden om att generationen är väldigt arbetsam, de vill prestera och de arbetar mycket. Gren förklarar även att han själv är 60-talist och han och flera med honom var mer karriärsinriktade när de började arbeta än vad 70- och 80-talisterna var när de började arbeta. Däremot menar Strand att 60-talisterna är mer tacksamma över sitt arbete och att de arbetar mer i det tysta. Detta anser vi motsäger Cennamo och Gardners (2008) argument, samt i viss mån även MacLaughlins (2009) beskrivning om att generation X är självupptagna och söker efter det som de själva gynnas av. Vad gäller generationens arbetslojalitet menar både Smola och Sutton (2002) samt Hannay och Fretwell (2011) att de är mindre lojala till sin organisation i jämförelse med de andra generationerna. Detta håller varken Dahl eller Gren med om utan Dahl beskriver att de personer som skaffat barn är mer lojala och känner en större trygghet i arbetet jämfört med de som inte har barn.

I detta fall anser vi att det är troligare att Dahl antingen syftar på ålderskategorin för generation X eller ålderskategorin som avser generation Y, snarare än ålderskategorin för baby boomers. Gren menar att lojalitet är något som tilltar med tiden och att det kan skilja sig åt från person till person. En orsak till varför dessa motsägelser finns vad gäller generation X:s egenskaper kan återigen vara det som Kapoors och Solomon (2011) framhäver, nämligen, att generationerna kan inneha olika karaktärsdrag från de olika generationskategorierna.

5.4 Generation Y

Generation Y är generationen födda från början av 1980-talet och framåt (Twenge et al., 2010; Cennamo & Gardner, 2008; Kapoor & Solomon, 2011). Samtliga respondenter benämner denna generation, antingen som *de yngsta* eller som 80- eller 90-talister. Vidare diskuterar Hannay och Fretwell (2011) hur den teknologiska utvecklingen har präglat generationen under dess uppväxt samt format en stor del utav generationens värderingar. Detta är även något som Frost belyser då han menar att flera av de yngre arbetstagarna har lättare att förstå dagens teknologi än vad de äldre har.

Då respondenterna benämner vissa arbetstagare som *de yngre* eller *de yngsta* kan vi inte heller här vara helt säkra på att det är generation Y de har i åtanke, vilket även var fallet vad gällde generationen baby boomers. Vi har dock valt att kategorisera in dessa arbetstagare under denna generation eftersom det enligt våra utvalda teorier inte finns någon yngre generation än denna.

5.4.1 Arbetsvärderingar

Hannay och Fretwell (2011) förklarar att generationen har växt upp i ett tekniskt samhälle, vilket har resulterat i att generationen söker direkt och fortlöpande validering, godkännande, uppskattning och feedback. Hannay och Fretwell (2011) anser även att detta är en ifrågasättande generation, vilket vi kan likna vid några av respondenternas beskrivningar. Frost menar nämligen att 80-talisterna ställer höga krav, både på företaget och på sig själva. Även Strand menar att denna generation har höga krav på sig själva att de måste lyckas, prestera, avancera samt att de har väldigt höga ambitioner med sitt arbete. Vidare menar Kapoor och Solomon (2011) att generation Y kan liknas med generation X då även de föredrar gruppbaserat arbete. Detta håller dock inte Strand med om då hon anser att dessa personer är vana vid självständigt arbete och att de därmed är individualister. Kapoor och Solomon (2011) menar även att generation Y har ett högt driv, mycket energi samt hög kompetens. Detta är också något som majoriteten av våra respondenter är överens om. Flera respondenter belyser att generationen snabbt vill framåt vad gäller arbetet och att de oftast är otåliga, samtidigt som de är väldigt *hungriga*, energiska och engagerade vad gäller arbetet. Frost anser att en orsak till varför 80-talisterna har sämre tålamod än de äldre generationerna kan bero på att de yngre ännu inte hunnit få den erfarenhet som de äldre har. Liknande menar Dahl att de som blivit föräldrar har ett annat lugn vad gäller arbetet än vad de hade innan de fick barn då de var mer flyktiga. Gren är dock inte överens med ovanstående utan han anser att 80-talister inte har samma drivkraft som de äldre generationerna. Likartat med generation

X värderar generation Y en balans mellan arbete och fritid (Cennamo & Gardner, 2008). De får medhåll av både Björk och Ström som beskriver generationen som lite mer bekväma och lata samt att de inte är beredda att arbeta lika hårt som de äldre generationerna.

Då båda författarna till denna uppsats tillhör generation Y kan vi båda känna igen oss i ovanstående diskussioner. Vi anser att det inte är någon tvekan om att vår generation ställer höga krav, vad gäller både oss själva men även vad gäller arbetet. Det finns ett helt annat synsätt vad gäller generationens utbildning, än vad det var när våra föräldrar var unga. Utifrån vårt perspektiv ses det idag nästintill som en självklarhet att både ha studerat en lång tid och inneha en akademisk bakgrund, samtidigt som vi ska ha arbetslivserfarenhet. Vi anser även att denna drivkraft till att hela tiden sträva framåt i sin tur kan resultera i att individerna senare vill ha en balans mellan arbete och fritid eftersom de oftast arbetat hårt för att få det arbete de har samt att de även vill få tid över till ledighet och fritid. Samtidigt anser vi även att denna generation ibland kan bli för kräsna och generationen förväntar sig ibland för mycket av arbetsmarknaden utifrån sin utbildning. Dessa krav står inte i proportion till hur det är i praktiken utan det är i vissa avseenden ett relativt stort avstånd från att gå ifrån en utbildning till arbetslivet, anser vi. Leuenberger och Kluver (2005) menar vidare att generationen har en bristande lojalitet gentemot organisationen och de har lättare för att byta arbetsplats utan att känna sig tvingade till att stanna. Vad gäller generationens lojalitet gentemot företaget går respondenternas åsikter isär något. Frost, Björk, Dahl, Gren och Strand menar att den yngre generationen är mindre lojala jämfört med den äldre generationen. Medans Wiberg, Ström och Berg menar att även de yngre har en god lojalitet gentemot företaget. Då majoriteten av respondenterna, samt teorierna, anser att den yngre generationen är mindre lojala än den äldre, tyder detta på att detta är mest rimligt men att det givetvis finns en viss lojalitet även hos de yngre generationerna, som vi beskrev under 5.2.1. Vår åsikt stämmer väl överens med Grens uttalande om att lojalitet är något som tilltar med tiden, vilket är ganska naturligt eftersom de yngre inte har arbetat på samma arbetsplats lika länge som de äldre har. Detta gör att de yngre förmodligen inte har samma trygghet till företaget på samma sätt som de äldre. Däremot att generellt sett säga är yngre är mer lojala än äldre, det går inte, utan det är snarare från person till person, anser både vi och Gren.

Vi vill återigen igen belysa den tvetydighet som Kapoor och Solomon (2011) framhåller då det är viktigt att förstå att personer som är födda under övergången mellan olika generationer kan anta karaktärsdrag för antingen den ena eller den andra generationen, eller en blandning av båda. Vi är därmed något kritiska till dessa stereotypa generationer och dess karaktäristiska

egenskaper och vi menar att allt inte är svart eller vitt och det går inte heller att generalisera och säga att personer som är födda under en viss period per automatik tillhör en specifik generation och därmed beter sig på ett specifikt sätt. Utan dessa generationer samt dess karaktäristiska egenskaper är endast förslag på hur det kan se ut, vilket bekräftas av majoriteten av våra undersökta studier samt utifrån flera av respondenternas ovanstående uttalanden.

5.5 Organisationskultur

Shein (1990) beskriver kultur som ett mönster av grundläggande antaganden, som uppfunnits, upptäckts eller utvecklats av en given grupp och som står för gruppens attityder, känslor, beteenden och värderingar. Samtliga respondenter gav olika exempel på vad som var utmärkande för just deras organisationskultur. Hälften av respondenterna förklarade antingen att de var styrda av ett specifikt regelverk som gäller för hela banken, eller att de arbetade mycket utifrån bankens visioner och mål. Däremot menade både Wiberg och Gren att kulturen var väldigt decentraliserad där de arbetade. Fastän inte alla respondenter nämnde något om att de var tvungna att arbeta utifrån ett visst regelverk antar vi att detta är fallet för samtliga, men att det däremot kan skilja sig åt i hur stor grad de väljer att göra denna anpassning. Detta eftersom samtliga arbetar inom banksektorn och därmed per automatik har vissa regelverk som måste följas och uppfyllas för att kunna driva verksamheten på ett korrekt sätt. Däremot kan det säkert i Wibergs och Grens fall vara på det viset att de har friare händer vad gäller deras arbetssätt och de kan ha större mandat att påverka organisationen de arbetar på. Vidare förklarar Platteau et al. (2011) att generationernas syn kan skilja sig åt vad gäller en önskvärd kultur och att äldre generationer har en tendens att lättare identifiera sig med en kultur, än de yngre. Tre av respondenterna anser inte att generationernas syn på företagets kultur skiljer sig åt, medans Frost, Wiberg, Gren, Berg och Strand inte är lika säkra på detta. Strand betonar även att skillnaden snarare beror på personligheten än åldern. Wiberg och Gren är emellertid överens med Platteau et al. (2011) angående att äldre generationer har en tendens att lättare identifiera sig med en kultur, än de yngre. Frost och Strand betonar även att de yngre generationerna är mer mottagliga för förändringar, medans de äldre har svårare för att anamma nya arbetssätt.

Majoriteten av respondenterna anser att generationernas syn på företagets kultur kan skilja sig åt och några av dem är även överens med teorin om att äldre generationer lättare kan identifiera sig med en kultur än yngre generationer. Detta är också något vi själva kan hålla med om framförallt eftersom den äldre generationen per definition har arbetat längre i

företaget och därmed kan identifiera sig med företagets kultur på ett sätt som inte de yngre kan, något som även Gren åskådliggjort. Vi är dock medvetna om att nya arbetssätt tar vid under tidens gång, vilket också kan påverka kulturen. Här är vi överens med Frost och Strand som belyser att de äldre har svårare att anamma det nya arbetssättet eftersom de är bekväma med det arbetssätt som alltid fungerat bra under deras arbetsliv.

5.6 Förändring

Frohman (1997) argumenterar för att organisationer kontinuerligt kräver förändring och utveckling för att behålla sin position på marknaden. Majoriteten av respondenterna beskriver hur deras organisationer kräver en anpassning gentemot samhällets kontinuerliga utveckling men att det även krävs en förändring enligt Berg och Gren, för att kunna möta kundernas nya och hektiska vardag. Merparten är positivt inställda till förändringar och respondenterna exemplifierar hur förändringar öppnar upp för nya infallsvinklar, vilket skapar en uppfräschning av organisationen, de gör det lättare att ta vara på organisationens kunskap, samt att de kan leda till nya relationer som i sin tur kan leda till en effektivisering. Samtidigt finns en medvetenhet om hur en förändring skapar en otrygghet och instabilitet inom organisationerna enligt Gren. Nixon (1992) för en diskussion angående hur en förändring kan medföra en osäkerhet som i direkt anknytning påverkar personerna inom en organisation. Något som är direkt anknytbart till Grens ovanstående resonemang men även till Frosts, då han argumenterar för hur ett generationsskifte skapar en större rörlighet för medarbetarna, men samtidigt en osäkerhet för organisationen, eftersom den inte riktigt hängtt med i samhällsutvecklingen. Vidare diskuterar Frost, Wiberg och Björk kring problematiken med att behålla den utgående kunskapen som försvinner med den äldre generationen. I enlighet med McCarthys (1998) och Sheins (1990) teorier angående hur ett generationsskifte kan gynna kunskapen inom en organisation, förklarar Björk att de arbetar med att behålla kunskapen inom organisationen genom ett aktivt arbete med att föra över kunskapen till den yngre generationen, innan de äldre medarbetarna försvinner. Vidare argumenterar Shein (1990) att det kan uppkomma stora påfrestningar på organisationen och dess personal vid en förändring. Vilket Dahl bekräftar då hon berättar att hennes kontor fick utstå större ansträngningar för att driva igenom kontorets nyligen genomförda förändring.

Utifrån respondenternas uttalanden kan vi överlag se att samtliga respondenter har en gemensam syn och förståelse för ett generationsskifte och dess följder. Vi antar att denna förståelse kan bero på det som majoriteten av respondenterna tidigare nämnt, nämligen att

förändringar, såsom generationsskiften sker kontinuerligt. Förändringar och generationsskiften är därmed något som samtliga respondenter har kommit i kontakt med tidigare och det är något som de är bekanta med.

Vidare diskuterar Dawson (2003) att den äldre generationens kunskap värderas inom organisationen och att detta kan skapa en problematisk situation när dessa medarbetare lämnar densamma. Dawson (2003) anser även att i samband med en pensionering försvinner en kunskapsbaserad säkerhet som den yngre generationen ännu inte hunnit arbeta upp och därmed går denna *tysta kunskap* förlorad. Vi anser att Dawsons (2003) teorier överensstämmer med Wibergs argumentation angående de negativa aspekterna med ett generationsskifte och om att den *tysta kunskapen* går förlorad, en diskussion som även majoriteten av respondenterna för. Samtliga respondenter är införstådda med att den förlorade kunskapen och erfarenheten hos den äldre generationen som pensioneras är ett av de största hoten i och med ett generationsskifte. Frost poängterar även att stabiliteten som den äldre generationen byggt upp i form av kundrelationer samt deras beteendemönster gentemot kunderna, försvinner tillsammans med dem. Den yngre generationen står inför en utmaning att skapa en liknande trygg och bekväm miljö samt goda kundrelationer menar Frost. Berg och Strand framhäver problematiken med att överföring av kunskap är en extremt svår process, och att kunskapen ofta kan gå förlorad på grund av att processen med ett generationsskifte sker för snabbt. Vi anser att respondenterna har liknande åsikter som teorierna vad gäller kunskapen som försvinner vid pensionering. Det är först vid en diskussion angående de direkta följderna av en generationsbaserad omorganisation som markanta skillnader i respondenternas argumenteringar framträder. I enlighet med Nixons (1992) teorier, för Wiberg, Berg samt Strand argumentationer om hur en modern organisationsskultur är ett måste för organisationernas fortsatta framgång i dagens tekniska samhälle. Samma respondenter förklarar hur en förnyring av personalen medför en större rörlighet samt effektivare anpassning till teknisk utveckling vilket leder till en bättre spridning av kunskapen. Som redan nämnts framhäver Dahl och Ström hur de aktivt arbetar med att bibehålla kunskapen innan den försvinner. Det är främst Gren som framhäver att ett generationsskifte inte har någon större påverkan på organisationen, han menar nämligen att generationsskiften är något som sker kontinuerligt.

Vi anser att skillnaderna mellan respondenterna kan bero på att deras olika organisationer befinner sig i olika stadier vad beträffar ett pågående generationsskifte. Vi menar nämligen att

Grens organisation befinner sig i en situation där ett generationsskifte inte är inom en nämnvärd framtid, därav skillnaden. Likt De Witte och van Muijens (1999) teorier och argumentationer angående hur en förändring kan påverkas av en medvetenhet av kulturens struktur, anser vi att Grens argumentation även delvis kan bero på en mindre medvetenhet och erfarenhet angående hur en omorganisation skulle kunna bidra till en effektivare anpassning till dagens samhällsutveckling. Vidare anser vi att problematiken kan ligga i att respondenterna överlag endast har en övergripande bild av eventuella följder och effekter av ett generationsskifte. Vi anser att ett aktivt arbete inte sker i tillräckligt stor utsträckning inom organisationernas dagliga arbete, med undantag för respondenterna som arbetar med kunskapsöverföring mellan generationerna. I viss mån för Shein (1990) en argumentation angående hur organisationer inte enbart förändras vid införandet av nya medarbetare. Liksom majoriteten av våra respondenter menar Gren och Ström att en organisationsförändring, inkluderat ett generationsskifte, är något som sker kontinuerligt men till skillnad från de andra respondenterna anser de att detta beror på yttre faktorer, såsom samhällsutveckling och marknadstrender, snarare än ett generationsskifte. Det är endast två av åtta respondenter som direkt påpekar att ett generationsskifte inte har speciellt stor påverkan och inte medför några följder som teorierna antyder. Här för vi en liknande argumentation som ovan angående varför Grens svar skiljde sig från majoriteten. Vi anser även här att det kan bero på att organisationerna befinner sig i stadium där ett generationsskifte inte är inom synhåll. Dock är respondenterna överens om att de äldres *tysta kunskap* kan gå förlorad vid en pensionering.

5.7 Förändringsstrategier

Hanteringen av större förändringar och utarbetade strategier för att bäst hantera samt bygga upp en temporär trygghet och förståelse i en situation präglad av osäkerhet, är faktorer som Meyerson och Martin (1987) belyser, vilka i sin tur bygger på teorier utifrån Scheins (1983: 2010) förändringsmodell. Teorier som direkt går att applicera på majoriteten av respondenternas svar angående hur de hanterar förändringar och att dessa strategier är utarbetade för att hantera en större förändring likt ett generationsskifte. Samtliga respondenter menar återigen att deras organisationer ständigt befinner sig i en förändring. Frost och Strand anser att det handlar om att *mjuka upp* övergångarna för både personal men även för kunderna. Något som Frost poängterar kräver mycket arbete från ledarens sida. Vidare argumenterar Frost att organisationen arbetar med utarbetade strategier, men att dessa är outtalade, ett liknade resonemang förs även av merparten av respondenterna. Vikten i förarbetet, att kunna kommunicera samt planera för konsekvenser som följer av ett

generationsskifte är återkommande strategier som används av respondenterna. Wiberg anser att han har väldigt fria händer angående personalförändringar inom företagets ramar. Grens argumentation skiljer sig även här från majoriteten, då han menar att konsekvenserna resulterar i en bättre spridning men han poängterar samtidigt att de inte använder utarbetade strategier i deras förändringsarbete. Det handlar istället om en löpande anpassning gentemot samhällsutvecklingen menar Gren. Även Strand förklarar att en förändring medför större krav på henne som ledare men även på organisationen, vilket inte sker över en natt.

Respondenternas argumentation överensstämmer med Scheins (1983: 2010) diskussion angående vikten i att ett förändringsarbete bygger på att sprida den nya situationens beteendemönster och att en applicering av dessa är av största vikt för att skapa en lyckad förändring. Vidare kan vi utläsa ett samband i dessa uttalanden och vi kan applicera Frosts resonemang till Scheins (1990) teorier att det är ledarens ansvar att sprida en förståelse om varför organisationen agerar på ett speciellt sätt utifrån en given situation. Frost, Björk och Gren argumenterar även för en förankring, en involvering av hela organisationen, vikten av att sprida budskapet om varför en förändring sker, samt att hela tiden föra en diskussion för att det ska skapas genomtänkta beslut. Wiberg, Ström och Berg poängterar att det är chefen som bestämmer, men samtidigt krävs fortlöpande kommunikation med medarbetarna, det är även av stor vikt att ha en stor spridning av människor som kan bidra till en bättre personalkemi vilket underlättar kommunikationen inom organisationerna. Dessa tre uttalanden överensstämmer med diskussionen att det är ledningens ansvar att skapa en bekväm balans i en övergångsperiod (Meyerson & Martin, 1987). Scheins (1983: 2010) samt Ogbonnas och Harris (1998) teorier framhäver även ledarens roll och ansvar i ett förändringsarbete. Teorier som är applicerbara till både Frosts och Grens argumentation, att ansvaret ligger på ledaren samt att genomförande av beslut måste ske direkt och effektivt efter att ett beslut om en förändring är taget.

Att Grens resonemang angående generationsskiftet skiljer sig gentemot merparten av respondenterna, anser vi beror på det som McEwen et al. (1988) antyder, dvs. att det finns en viss förväntan på att det är chefens ansvar att se till att företaget fungerar på ett effektivt och framgångsrik sätt samt som i detta fall även kunna skapa en resultatrik förändring. Grens uppfattning är att strategier inte behövs, vilket enligt honom är en av de större anledningarna till varför hans kontor inte använder utarbetade strategier. Dock ska det poängteras att Gren för en liknande argumentation som majoriteten av respondenterna, då det handlar om att finna

rätt personer för organisationen samtidigt som att det finns en bra åldersspridning bland de anställda och att det är betydelsefullt med övergångsperioder mellan dessa. Att Grens uttalanden sedan skiljer sig åt kan förklaras med hjälp av diskussionen förd av Eriksson-Zetterquists och Styhres (2007) teorier angående intersektionalitet. Gren belyser framförallt samhällsutvecklingen som en påverkande faktor. Vidare anser vi att Grens svar kan förklaras utifrån MacKechnies (1976) argumentation om hur en förändringsstrategi är organisationsspecifik. MacKechnie (1976) förklarar att en strategi i en organisation inte nödvändigtvis fungerar i en annan, utan varje organisation bygger sitt eget tillvägagångssätt. MacKechnie (1976) menar vidare att förändringsstrategier inom en organisation är en summering och sammansättning av alla förändringar som sker inom organisationen, som tillsammans skapar en strategi för densamma. Vi anser att Gren har en förändringsstrategi som är ihopsatt utifrån specifika organisationskrav men att dessa skiljer sig från Grens bild av hur en förändringsstrategi bör se ut. Dock anser vi att Grens organisation använder strategier, men likt Frosts uttalande om att dessa är outtalade, ser vi detta som en förklarande faktor till Grens uttalande. Vidare betraktar vi att majoriteten av respondenterna har en liknande syn på innebörden av förändringar samt vikten och konsekvenserna av att ha utarbetade strategier, eftersom samtliga poängterar vikten av att behålla kunskapen inom organisationen. Sju av åtta respondenter för nästintill identiska resonemang angående generationsskiften, där vikten ligger i ledord såsom; ständig förändring, kunden i fokus, ansvar hos ledaren i symbios med medarbetarna, förändring för att behålla samt binda nya kunder i ett samhälle i ständig förändring.

6 Slutsatser

Vi vill börja med att påminna våra läsare om vår frågeformulering som lyder:

Vilka föreställningar kan chefer ha angående det rådande generationsskiftet inom banksektorn?

Utifrån vår genomförda studie har vi kommit fram till att det finns en medvetenhet och viss erfarenhet utav ett generationsskifte inom banksektorn. Däremot skiljer sig respondenternas uppfattning åt från bl.a. Twenge et al. (2010) som menar att 75 miljoner arbetstagare världen över står inför en pensionering. Majoriteten av respondenterna menar nämligen att de inte har någon direkt erfarenhet av några större generationsskiften utan detta är något som sker kontinuerligt inom banksektorn i Sverige. Vi är därmed något kritiska till denna teori men vi har kommit fram till att banksektorn kanske inte är en sådan bransch som står inför så pass stora generationsskiften som eventuellt andra branscher världen över gör. Samtliga respondenter anser även att det finns olika generationer inom deras organisationer, vilket även påpekas av Glass (2007) då dagens organisationer består av den största mångfalden av generationer än vid någon annan tid i historien. Vi vill dock poängtera att det är svårt att karaktärisera olika generationer utifrån ett specifikt årtal, och vi delar Kapoors och Solomons (2011) argumentation om att personer kan innehålla olika egenskaper som är karakteriserade utifrån andra generationer än sin *egna*. Det är inte svart eller vitt och det går därmed inte att generalisera och säga att personer som är födda under en viss period per automatik tillhör en specifik generation och därmed beter sig på ett specifikt sätt. Vår första delfråga lyder:

Vilka föreställningar kan chefer ha angående de eventuella konsekvenser som det rådande generationsskiftet kan medföra inom banksektorn?

Vi tolkar det som att det finns en gemensam uppfattning om generationsskiftets konsekvenser hos våra respondenter. Återkommande betonar samtliga respondenter utifrån deras erfarenheter att organisationens största hot och utmaning är att inte förlora den äldre generationens *tysta kunskap*, i form av deras långa erfarenhet och rutin. Dawson (2003) påpekar även att denna typ av kunskap kan vara svår att föra vidare. Vilket även vi anser är en av de största anledningarna till att organisationer bör engagera sig i generationsfrågor överlag. En annan konsekvens av det rådande generationsskiftet är att företag rekryterar in nya arbetstagare som medför nya infallsvinklar, en uppfräschning samt ett effektivare företag. Vi har även kommit fram till att ett generationsskifte kommer att medföra en förändring i

organisationskulturen, en förändring som vi betonar som nödvändig för att företagen ska kunna behålla sin position på marknaden och därmed följa med i samhällsutvecklingen. Vilket bekräftas av både respondenternas diskussion samt av Frohman (1997) som belyser att organisationer kräver en ständig förändring och utveckling för att behålla sin plats på marknaden och följa med i omvärldens utveckling. Nästa delfråga lyder:

Vilka eventuella förändringsstrategier finns det för ledningen inom banksektorn för att kunna hantera det rådande generationsskiftet?

För att organisationer ska kunna hantera det rådande generationsskiftet har vi genom denna uppsats kommit fram till att det framförallt krävs en effektiv kunskapsöverföring mellan de olika generationerna. Något som vi anser kräver utarbetade tillvägagångssätt och strategier. Här krävs ett aktivt arbete och fortlöpande diskussioner med samtliga involverade, för att på ett effektivt sätt bibehålla den *tysta kunskapen*. I enlighet med teorier och respondenter krävs även en allmän spridning inom företaget om varför kunskapsspridningen är betydelsefull.

Uppsatsens syfte är att genom insamlad teori samt respondenternas egna erfarenheter och berättelser skapa en ökad förståelse kring det rådande generationsskiftet inom banksektorn. Vi anser att detta är något vi lyckats uppfylla då vi samt förhoppningsvis våra läsare, blivit berikade av både teoretisk och empirisk kunskap. Vi har skapat oss en uppfattning om att ett generationsskifte kan medföra stora och betydande konsekvenser för organisationer. Om inte detta generationsskifte hanteras på bästa sätt, dvs. att de lyckas med kunskapsöverföringen mellan den äldre arbetstagaren som ska pensioneras och övriga arbetstagare på företaget, anser vi att detta kan få förödande konsekvenser för företaget. Detta eftersom företagen förlorar ovärderlig kunskap som inte går att lära sig utifrån böcker och liknande utan detta är något som tar tid att lära sig.

6.1 Förslag till fortsatt forskning

Vårt första förslag är att undersöka generationsskiftet samt dess eventuella konsekvenser inom andra branscher än banksektorn för att se om resultatet hade blivit annorlunda än det vi fått fram. En annan möjlighet är att jämföra flera olika branscher med varandra för att se om branschen har någon betydelse för hur generationsskiftet ser ut. Att intervjua fler respondenter är ytterligare ett förslag på fortsatt forskning för att dels öka trovärdigheten och dels generaliserbarheten. Vi anser även att det hade varit intressant att göra en observation på ett företag som står inför ett större generationsskifte och se vad detta får för eventuella konsekvenser samt hur det hanteras.

Referenser

Andréasson, I. (2011). *Bankfolket blir bara yngre*. Nedladdad maj 29, 2012, från Finansliv. Webb sida: <http://www.finansliv.se/finansmarknaden/bankfolket-blir-bara-yngre/>.

Arsenault, P. M. (2004). Validating generational differences. A legitimate diversity and leadership issue. *The Leadership & Organization Development Journal*. 25(2), 124-141.

Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.

Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*. 23(8), 891-906.

Chen, P-J., & Choi, Y. (2008). Generational differences in work values: a study of hospitality management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 20(6), 595-615.

Dawson, P. (2003). *Understanding Organizational Change. The Contemporary Experience of People at Work*. Trowbridge, Wiltshire: The Cromwell Press Ltd.

De Witte, K., & van Muijen, J.J. (1999). Organizational Culture. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 8(4), 497-502.

Edenhall, Y. (2012). *Planera för skiftet*. Nedladdad maj 29, 2012, från SvD Näringsliv. Webb sida: http://www.svd.se/naringsliv/nyheter/sverige/planera-for-skiftet_7025101.svd.

Ekengren, A-M., & Hinnfors, J. (2006). *Uppsatshandbok – Hur du lyckas med din uppsats*. Lund: Studentlitteratur.

Eriksson-Zetterquist, U., & Styhre, A. (2007). *Organisering och intersektionalitet*. Malmö: Liber.

Frohman, A. L. (1997). Organizational Dynamics. *Igniting Organizational Change from Below: The Power of Personal Initiative*. 25(3), 39-53.

Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and commercial training*. 39(2), 98-103.

Hannay, M., & Fretwell, C. (2011). The higher education workplace: meeting the needs of multiple generations. *Higher Education Journal*. 10, 1-13.

Jacobsen, D-I. (2007). *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Malmö: Studentlitteratur.

Kapoor, C., & Solomon, N. (2011). Understanding and managing generational differences in the workplace. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*. 3(4), 308-318.

Kindrick Patterson, C. (2007). The Impact of Generational Diversity in the Workplace. *Generational Diversity*. 15(3), 17-22.

Kvale, S. (2006). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Leuenberger, D., & Kluver, J. (2005). Changing Culture: Generational Collision and Creativity. *Public Manager*. 34(4), 16-21.

Liebowitz, J., Ayyavoo, N., Nguyen, H., Carran, D., & Simien, J. (2007). Cross-generational knowledge flows in edge organizations. *Industrial Management & Data Systems*. 107(8), 1123-1153.

MacKechie, G. (1976). Organizational change: strategy and complexity. Reprinted, with permission. *The Economic and Social Review (Dublin, 1976)* 7(2), 161-72.

MacLaughlin, B. (2009). Leading by recognizing generational differences. *Long-Term Living*. 58 (2), 34-35.

McCarthy, E. (1998). The Dynamics of Culture, Organisational Culture and Change. *Social and Organisational Psychology, University CWibergge Dublin*. 12, 155-184.

- McEwen, N., CarFrost, C., Short, D., & Steel, A. (1988). Managing Organizational Change - A Strategic Approach. *Long Range Planning*. 21(6), 71-78.
- Meyerson, B. & Martin, J. (1987). Cultural change: Intergration of three different views. *Journal of Management Studies*. 24(6), 623-647
- Nixon, B. (1992). Developing a New Culture for Organisations in the 90's. *Management Learning*. 23(1), 33-45.
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (1998). Managing Organizational Culture: Compliance or Genuine Change? *British Journal of Management*. 9, 273-288.
- Platteau, E., Molenveld, A., & Demuzere, S. (2011). Do generational differences regarding organizational culture affect intergenerational conflict? A quantitative study in a local government organization. *24rd Annual International Association of Conflict Management Conference Istanbul*.
- Repstad, P. (2007). *Närhet och distans – Kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.
- SCB. (2012). *Yrkesregistret med yrkesstatistik 2010*. Nedladdad mars 28, 2012, från SCB. Webbida:
http://www.scb.se/Pages/PublishingCalendarViewInfo____259923.aspx?PublObjId=16669
- Schein, E. H. (1990). American Psychologist. *Organizational Culture*. 45(2), 109-119.
- Schein, E. H. (1983). Organizational Dynamics. *The Role of the Founder in Creating Organizational Culture*. 13-28
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. USA: HB Printing.
- Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002). Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millennium. *Journal of Organizational Behavior*. 23(4), 363-382.

Stern, P. J. (2002). Presidential Address. Generational Differences. *The Journal of Hand Surgery*. 27A(2), 187-194.

Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management*. 38(2). 1-26.

Watson, T. (2001). *In Search of Management – Culture, chaos and control in managerial work*. London: Thomson Learning.

Appendix

Intervjuguide till samtliga respondenter

Generationer

1. Har du någon erfarenhet av det rådande generationsskiftet som företag idag står inför? Hur ser det ut på ert kontor? Något konkret exempel?
2. Hur många anställda har ni på kontoret?
3. Vilka åldrar har de anställda?
4. Om du skulle dela in samtliga anställda i olika generationer, vilka skulle det då vara?
5. Finns det några utmärkande drag för dessa generationer?
6. Anser du att det finns några likheter mellan dessa generationer? Vilka? Arbetsvärderingar? Lojalitet?
7. Anser du att det finns några skillnader vad gäller dessa generationer? Vilka? Arbetsvärderingar? Lojalitet?

Organisationskultur

8. Finns det några utmärkande drag för organisationens kultur? Vilka? Något exempel?
9. Anser du att generationernas syn på organisationskulturen skiljer sig åt? På vilket sätt?

Förändring

10. Anser du att företag behöver anpassa sig efter det rådande generationsskiftet? Varför? Varför inte?
11. Anser du att förändringar för med sig något positivt? Vad?
12. Anser du att förändringar för med sig något negativt? Vad?
13. Vilka följder får det rådande generationsskiftet för er organisation? Något konkret exempel?

Strategier

14. Hur hanteras större förändringar på ert kontor? Exempel?
 15. Finns det någon utarbetad strategi från er sida på att hantera större förändringar?
 16. Har du några egna konkreta förslag på hur en förändring bäst bör hanteras? Förslag på strategier?
17. Har du något du vill tillägga som du tycker vi bör ha med oss?